

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace manažerských metod jako nástroj zvýšení pracovní výkonnosti
Application of Managerial Methods as a Tool for Increasing Work Performance

Student: Bc. Tamara Cyganová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tamara Cyganová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Aplikace manažerských metod jako nástroj zvýšení pracovní výkonnosti**
Application of Managerial Methods as a Tool for Increasing Work Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení použitých metod
 3. Charakteristika organizace
 4. Aplikace vybraných metod v organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
MOHELSKÁ, Hana a Zdeněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.
SCHERMERHORN, John R. *Management*. 11th ed. New Jersey: Wiley, 2011. ISBN 978-047-0917-510.

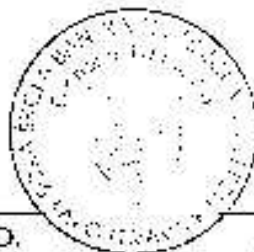
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

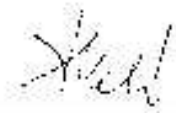
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24.4. 2015

Bc. Tamara Cyganová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Marcele Papalové, Ph.D, vedoucí mé diplomové práce za profesionální a praktické rady, které mi vždy vstřícně poskytovala, a tímto mi byla velice nápomocna při psaní této diplomové práce.

OBSAH

1 Úvod.....	5
2 Teoretické vymezení použitých metod	6
2.1 Vymezení pojmu management a manažer.....	6
2.1.1 Znalosti	8
2.1.2 Dovednosti.....	9
2.1.3 Kompetence.....	9
2.1.4 Řízení pracovní výkonnosti.....	10
2.2 Vymezení pojmu manažerské metody a techniky.....	11
2.2.1 Metoda.....	11
2.2.2 Technika.....	12
2.3 Manažerské metody a techniky v oblasti strategické analýzy.....	13
2.3.1 Analýza vnějšího (obecného) okolí podniku.....	14
2.3.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku.....	15
2.3.3 Analýza vnitřního (interního) prostředí podniku.....	16
2.4.4 SWOT analýza.....	25
2.4.5 EFE a IFE matice.....	28
2.4.6 Strategie.....	30
3 Charakteristika organizace.....	32
3.1 Představení společnosti.....	32
3.2 Historie společnosti.....	33
3.3 Aktuální stav společnosti.....	34
4 Aplikace vybraných metod v organizaci.....	35
4.1 Strategická analýza vnějšího okolí společnosti MaxTara s.r.o.....	35
4.2 Strategická analýza oborového prostředí.....	36
4.2.2 Charakteristika konkurence.....	37
4.3 Strategická analýza vnitřního prostředí společnosti MaxTara s.r.o.....	37
4.3.1 Marketingové a distribuční faktory.....	37

4.3.2 Podnikové a pracovní zdroje firmy.....	52
4.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby.....	58
4.3.4 Faktory vědecko technického rozvoje	59
4.3.5 Finanční faktory.....	60
5 Návrhy a doporučení.....	63
5.1 EFE matice příležitostí a hrozeb společnosti.....	63
5.2 IFE matice silných a slabých stránek společnosti.....	68
5.3 Navržení strategie dle SWOT diagramu	70
6 Závěr.....	76
Seznam použité literatury.....	77
Seznam zkratk.....	81
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Současné ekonomické prostředí se vyznačuje několika hlavními faktory, které ovlivňují podnikání organizací na celém světě. Jsou jimi: globalizace, technologizace a přesycenost. Právě tyto tři faktory mohou mít na dnešní organizace zcela drtivé dopady, a to zejména tehdy, pakliže na ně nejsou připraveni. Jak souvisejí tyto pojmy s podnikáním v dnešní době?

Globalizace a technologizace umožňují spotřebitelům jakéhokoliv produktu, či služby především možnost detailního srovnání. Dnešní zákazník může díky existenci internetu a volného pohybu na něm srovnávat nabídku, výběr, kvalitu a také cenu poptávaného výrobku, či služby. Vše to, co bylo před érou této drtivé globalizace téměř nemožné, je dnes uskutečněno během několika kliků a minut na počítači. Zákazník si díky této přesycenosti produkty a informacemi o nich často nedokáže vybrat, či volí variantu, která není vhodná.

Současný trh je momentálně natolik přesycen produkty ze všech myslitelných oblastí, že vzniká jednoznačně převis nabídky na trhu a to téměř ve všech oblastech podnikání. Právě z těchto důvodů je potřeba se odlišit. Současné podniky musí nabízet buďto produkt unikátní svou kvalitou, designem a servisem, či produkt s extrémně nízkou cenou. V obou případech je nutné dokázat všechny tyto faktory spojit s uměním je efektivně propagovat tak, aby se v záplavě konkurenčních nabídek neztratily.

K tomu, aby firma dokázala prodat jakýkoliv typ produktu potřebuje především kvalitní lidský kapitál, jehož výkonnost umí zvyšovat a neustále zlepšovat, k čemuž dopomáhá vhodně určená strategie podniku, kterou organizace vytváří na základě výsledků provedené strategické analýzy.

V rámci této diplomové práce bude provedena strategická analýza vnitřního prostředí podniku tak, aby byla navržena optimální strategie firmy, která v budoucnosti dopomůže ke zvýšení celkové pracovní výkonnosti podniku.

2 Teoretické vymezení použitých metod

V této části diplomové práce jsou vysvětleny a přiblíženy základní pojmy management a manažer, pracovní výkonnost a především metody a techniky používané v oblasti managementu se zaměřením na metody používané v oblasti strategické analýzy podniku.

2.1 Vymezení pojmu management a manažer

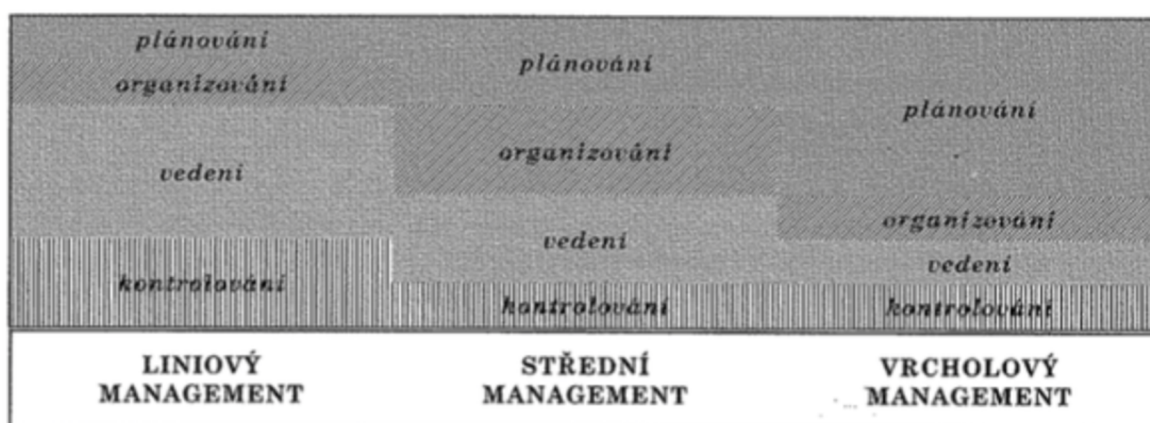
V současné době je potřeba řízení pocíťována téměř ve všech aspektech lidského života a jeho činností. Dochází k nutnosti řídit samu sebe, zvolit vhodný osobní time management, a především mít správné řízení nejen v podnicích, ale také například na univerzitách, v armádách, v církvích, v nemocnicích, či ve sportovních organizacích. Samotné slovo "management" pochází z anglického slovesa "to manage", které znamená vést, či řídit lidi. Ačkoliv je pojem "management" používán téměř denně, je nutné si rozebrat jakých významů může dosahovat. Management může být:

- specifická aktivita
- vědní disciplína
- skupina řídících pracovníků.

Obecně můžeme říci, že je management soubor všech činností, které musí být vykonány, aby byl zabezpečen správný chod organizace. Management znamená především systematické plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Management zcela určitě není objevem dnešní moderní doby, naopak. Řízení se uplatňovalo již před mnoha tisíci lety při budování říší, imperií a království. Management se skládá především z principů, které vycházejí z praktických zkušeností a poznatků, které se vyvíjejí po tisíciletí a které se neustále shromažďují a ucelují. Z tohoto důvodu nemůžeme říci, že je současný management na vrcholu svého vývoje, neboť se vyvíjí nepřetržitě.

(Veber, 2009)

Obr. 2.1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních řízení



Zdroj: (Veber, 2009)

S pojmem management velice úzce souvisí jeho vykonavatel, tedy manažer. V současnosti můžeme manažery rozdělit na tři úrovně:

- **Manažeři první linie (linioví):** zde můžeme zahrnout vedoucí dílen, prodejen, mistry jednotlivých směn, či vrchní sestry v nemocnici. Jejich úkolem je kontrolovat, vést a případně opravovat chyby, které v provozu mohou nastat.
- **Střední manažeři:** kde můžeme zařadit poměrně širokou skupinu řídicích pracovníků. Tito manažeři řídí práci liniových manažerů, ale i vykonávajících pracovníků. Mohou to být vedoucí nejružnějších organizačních útvarů apod. Mezi hlavní činnosti těchto manažerů patří organizace práce, zabezpečení chodu provozu, vedení skupiny podřízených pracovníků, hodnocení dosažených výsledků, dodržování norem apod.
- **Vrcholoví manažeři (top manažeři):** kteří většinou plní a přebírají odpovědnost samotných vlastníků organizace. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí apod. Mezi jejich hlavní náplň práce patří sestavení a formulování organizační strategie.

(Bělohávek, 2006)

Současný management nám umožňuje využívat poměrně různorodou a širokou škálu technik, metod, či postupů, které může manažer ve své práci využívat. Umět tyto techniky ovládat a uplatňovat je však pouze počátek toho, co by měl manažer skutečně umět. Základem pro získání manažerských dovedností je zejména sociální zralost manažera, který dokáže ovládat svou vlastní osobnost. Pochopení a zvládnutí manažerských dovedností vyžaduje celoživotní učení a vzdělávání-se. Důležitým předpokladem pro úspěch manažera jsou také jeho lidské kvality a umění poznání sebe sama. Potřeba sebeřízení a sebereflexe je v manažerské funkci naprosto klíčová a můžeme říci, že právě tato stránka je často podceňována, a tak manažeři nevykonávají svou práci efektivně. U manažera bychom si měli ujasnit a odpovědět na tři základní kategorie:

- Jaký je manažer člověk a jakým způsobem se projevuje? (Vlastnosti, chování, charakter, či temperament.)
- Co manažer umí? (Znalosti, dovednosti a kompetence.)
- Co manažer chce a kam směřuje? (Motivy, zájmy, hodnoty a postoje.)

Obecně musí manažer mít potřebné znalosti, schopnosti a kompetence pro výkon tohoto povolání.

2.1.1. Znalosti

Při celkovém hodnocení, či výběru manažera dbáme vedle osobnostních charakteristik také na charakteristiky získané, neboť v průběhu života manažer nabyde určité vzdělání, které si následně celý život rozšiřuje. Za prvotní považujeme znalosti. Manažerské znalosti jsou všechny teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Je ovšem potřebné, aby měl znalosti odborné a týkající se managementu. Tvrdí se, že pokud má pracovník kvalitní manažerské vzdělání a znalosti, je schopen se adaptovat na jakýkoliv podnik bez ohledu na nabízené výrobky, či služby do tří měsíců. S tím také ovšem souvisí tvrzení, že takový pracovník je schopen se zcela vyčerpat v oblasti kreativity a nápadů zhruba do 3 let.

(Lojda, 2011)

Dále je nezbytné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských znalostí a v neposlední řadě také koncepčními schopnostmi.

- **Technické znalosti:** jsou specifické znalosti, které se uplatňují zejména na úrovni kontroly, či při školení zaměstnanců apod.
 - **Společenské a lidské znalosti:** se projevují zejména v mezilidských vztazích a v jednání s lidmi. Zařazujeme zde např. efektivní práci v teamu, jednání a efektivní využití lidských zdrojů, citlivost na určité projevy ostatních lidí apod.
 - **Koncepční schopnosti:** je to tzv. komplexní náhled na nejrůznější operace a situace, které se v organizaci vyskytují.
- (Dědina, Cejthamr, 2005)

2.1.2. Dovednosti

Charakterizujeme jako praktické návyky, které se získávají cvikem a praxí. Jsou úzce propojeny se schopnostmi manažera. Vznik a získání dovedností je velice individuálním procesem, neboť záleží na tom, jak je manažer schopen přijímat a obohacovat se zkušenostmi. (Lojda, 2011)

2.1.3. Kompetence

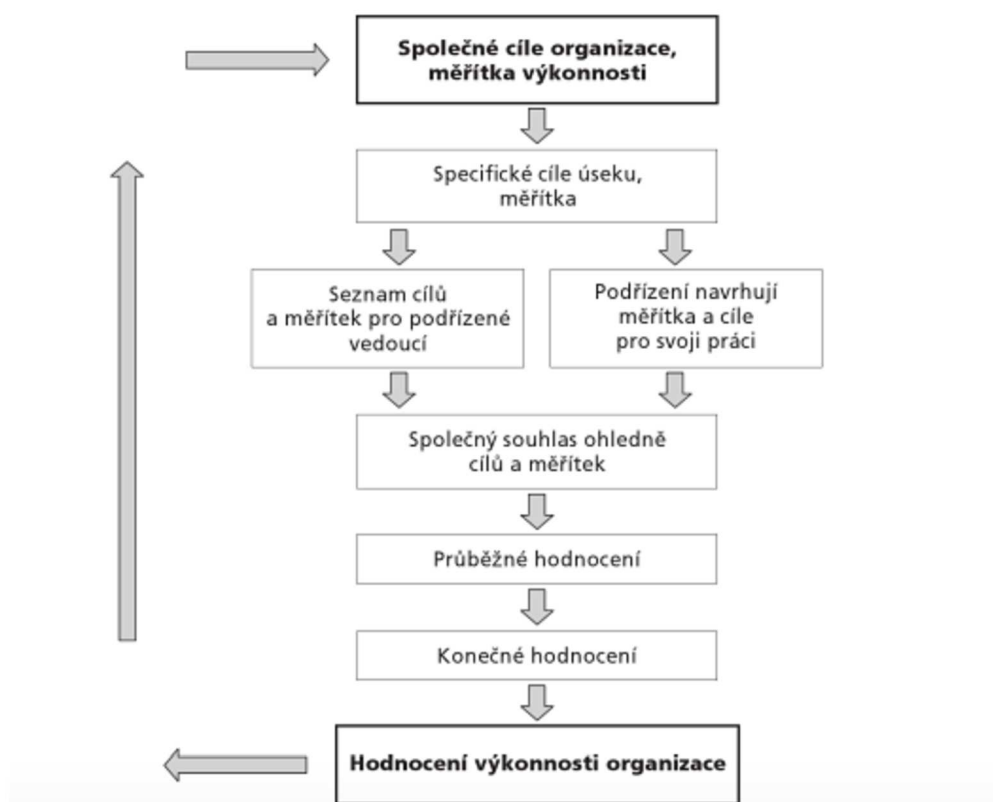
Není možné definovat přesně vlastnosti, či daný typ úspěšného manažera, ale ze zkušeností víme, že mezi úspěšnými manažery nacházíme řadu podobných kompetencí, které je spojují. Mezi hlavní kompetence patří dostatečné sebevědomí a sebedůvěra, umění sebehodnocení, schopnost prosadit se, pojmání problému jako výzvy a nikoliv překážky. Podstatné je mít zájem o práci a cítit potřebu podávat výkon v nejlepší kvalitě. Žádaná je také tvořivost, pochopení a tolerance druhých. K vhodné osobní kvalitě míří manažeři, kteří umí co nejlépe plnit své úkoly a vydávají ze sebe maximum, jelikož mají potřebné zapálení pro věc. Současně však umí pracovat nezávisle na přítomnosti nadřízeného, protože jsou schopni sebekontroly. Umí pracovat v teamu a jsou nápomocní kolegům, jsou féroví a dodržují sliby. Kvalitní manažeři berou v úvahu především zájmy organizace a pečují o svůj rozvoj. (Šuleř, 2008)

2.1.4. Řízení pracovní výkonnosti

Řídit pracovní výkon, neboli výkonnost znamená provádět systematický proces, který bude směřovat především ke zlepšování pracovního výkonu jednotlivce, týmu i celé organizace. Řízení je nástroj sloužící k lepší výkonnosti proto, že pochopíme procesy v organizaci a budeme je vytvářet na základě stanovených cílů. Řízení výkonnosti je zcela propojeno s klasickými a běžnými manažerskými činnostmi, které manažer v rámci své funkce vykonává denně. Můžeme tedy říci, že řízení výkonnosti je spíše zlepšení a prohloubení samotné manažerské funkce, nikoliv zavádění nových metod. Samotný proces řízení výkonnosti je nekonečný a jeho hlavní principy jsou:

- dosažení trvalého zlepšení výkonnosti
- zlepšování dovedností a kompetencí manažerů
- sladění a integrování podnikových cílů a strategie na nižší úrovni řízení a zaměstnance (Wagnerová, 2008)

Obr. 2.2. Proces řízení pracovní výkonnosti



Je třeba si uvědomit, že měla být nalezena vždy rovnováha mezi potřebami zaměstnanců a potřebami podniku. Jestliže vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a přínosem firmy pro zaměstnance, může takováto situace vyústit ke značnému poklesu výkonnosti i rozpadu vztahu mezi oběma stranami.

(Wagnerová, 2008)

2.2. Vymezení pojmu manažerské metody a techniky

Pojem manažerské metody a techniky je velice široký a zahrnuje mnoho disciplín, které může obsahovat. Obecně slouží manažerské techniky a metody k řešení problémů a zejména pak k jejich předcházení tím, že se právě díky nim vykonávají činnosti efektivněji. Metody a techniky používají manažeři při všech potřebných činnostech vedení podniku, jedná se zejména o rozhodování, zlepšování, plánování a kontrolu.

Je podstatné zmínit, že techniky a metody nemůžeme zaměňovat s manažerskými dovednostmi mezi které patří komunikace, vyjednávání apod. , neboť tyto schopnosti záleží na osobnostních dovednostech manažera, které může během života zlepšovat a rozvíjet. Manažerské techniky a metody aplikujeme ve všech managementu, tím myslíme: plánování, vedení, organizování a kontrola. (Šuleř, 1995)

Dle literatury téměř neexistuje rozdíl mezi pojmy metody a technika. Ve většině případů jsou tyto pojmy považovány za totožné a to i v odborných publikacích či textech, nicméně přesto můžeme říci, že je mezi nimi velice patrný rozdíl. Rozebereme si tedy následující pojmy detailněji:

2.2.1. Metoda

Metoda je většinou chápána jako plánovitě užitý postup (Universum, 2001) a tento postup by měl vést k určenému cíli a to nezávisle na schopnostech toho, kdo tuto metodu provádí. Můžeme říci, že metoda má obecnější charakter a obsahuje tyto prvky: analýza, syntéza, dedukce, analogie a pozorování. Metodu analýzy využíváme k charakterizování vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Metody následně generují jednotlivé konkrétní techniky. (Papalová, 2015)

2.2.2. Technika

Technika pochází z řeckého slova "techné, techniké" = řemeslo, nástroj je určitý speciální postup v rámci vybrané metody. Technika má zpravidla přesně stanovené kroky, které uplatňujeme v jednotlivých oborech. Je tedy jednoznačné, že technika je daleko konkrétnější než metoda a je to nástroj, který nám umožňuje uplatňovat určitou metodu. Dokonalým příkladem je užití techniky PEST. Metoda je v tomto případě analýza vnějšího prostředí a konkrétní vybraná technika je PEST. (Papalová, 2015)

Dle Armstronga jsou manažerské metody a techniky nástrojem, který realizuje manažerské funkce rolí a činností. Tyto metody a techniky jsou využívány proto, aby podporovaly výkon jednotlivých manažerských funkcí mezi které patří plánování, organizování, rozhodování apod. (Armstrong, 2008)

Charakteristika manažerských technik:

- **Systematické techniky** (kroky, které máme vykonávat, kdy stojíme před určitým problémem, Ishikawův diagram)
- **Analytické techniky** (snaží se rozebírat danou situaci na nějaké další menší jednotky)
- **Kvantifikované techniky** (snaží se využívat určité čísla, především techniky finanční analýzy)
- **Statistické a matematické metody** (modely, používáme k vytváření trendů, extrapolaci dat)
- **Objektivní metody** (vycházejí z poznatků statistiky a aplikované matematiky, nebo jsou jejich kombinací)
- **Subjektivní metody** (techniky, které vycházejí z psychologie, napomáhá nám k rozhodování) (Šuleř, 2003)

Tab. 2.1: Manažerské metody a techniky v oblastech řízení

OBLAST ŘÍZENÍ	TECHNIKA A METODA
OBEČNÝ MANAGEMENT	SWOT, MBO, EFEKTIVNÍ PORADA
MARKETING MANAGEMENT	4P, PORTEROVA ANALÝZA, BCG ANALÝZA
PROVOZNÍ MANAGEMENT	SIMPLEXOVÁ TABULKA , JUST IN TIME, TQM
FINANČNÍ MANAGEMENT	FINANČNÍ KONTROLA, FINANČNÍ ANALÝZA, DUPONTŮV ROZKLAD
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	UŽÍVÁNY SPÍŠE DOVEDNOSTI
VĚDECKÝ MANAGEMENT	ABC ANALÝZA, LINEÁRNÍ PROGRAMOVÁNÍ, MATEMATICKÉ MODEL
VÝKONNOST A EFEKTIVITA	AUDIT ŘÍZENÍ

Zdroj: (Papalová, 2015)

2.3. Manažerské metody a techniky v oblasti strategické analýzy

Strategická analýza je proces při kterém firma, respektive její manažeři zkoumají okolí, či prostředí podniku a nalézají faktory, které monitorují a následně vyhodnocují. Tato analýza je nezbytná především k tvorbě samotné strategie podniku. (Keřkovský, 2006)

Důvodem proč by mělo vůbec docházet ke strategické analýze okolí podniku je hned několik. Samotná organizace musí vědět jaké je dané prostředí, kde se nachází a především jaké je samotné postavení organizace v tomto prostředí. Jestliže pak podnik disponuje takovými znalostmi, je pro něj mnohem lehčí pružně reagovat na nejrůznější změny na trhu, kterých je v současné situaci velmi mnoho. (Mallya, 2006)

Podstatný fakt u strategické analýzy je ten, že se bude lišit dle prostředí ve kterém se vykonává. Malé podniky například nevlastní samostatné výzkumné oddělení, které by se zabývalo pouze touto činností. Drobné a menší podniky často spoléhají na manažera podniku, který je často i samotným vlastníkem, a proto veškerá analýza a následné rozhodnutí realizuje právě on. Můžeme říci, že právě tato absence profesionální analýzy prostředí může být často zásadním problémem, který může být pro existenci podniku smrtelným. (Synek, 2015)

Strategickou analýzu můžeme rozdělit na tři části:

- Analýza vnějšího (obecného) okolí podniku
- Analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku
- Analýza vnitřního (interního) prostředí podniku.

2.3.1 Analýza vnějšího (obecného) okolí podniku

Analýza vnějšího obecného okolí podniku je tvořena faktory, které působí tzv. vně podniku, neboli na makro-ekonomické úrovni. Díky analýze těchto faktorů můžeme zjistit potencionální příležitosti a hrozby, které podniku hrozí. Základní technika, která slouží k analýze vnějších faktorů se nazývá PEST. Tato technika spadá do základních metod analýzy vnějšího prostředí. Když rozebereme zkratku PEST, objevíme čtyři základní faktory: politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Jak již bylo zmíněno, tyto faktory jsou na úrovni makro, což značí, že ze strany podniku je téměř nulová šance, aby mohla tyto faktory přímo ovlivňovat, avšak díky analýzy je možné se na ně alespoň částečně připravit. Právě proto je jejich analýza nezbytná, neboť nám může predikovat částečně budoucnost vývoje těchto faktorů, které podnik mohou buď ohrozit nebo naopak poskytnout příležitosti. Odhady trendů těchto faktorů musí být vždy založeny na statistických výzkumech a datech. (Kovář, Štrach, 2003)

Obr. 2.3: Faktory techniky PEST

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: (Kovář, Štrach, 2003)

2.3.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku

Tato analýza se týká tzv. odvětví ve kterém podnik působí a v tomto odvětví působí tři stěžejní sektory: dodavatelé, zákazníci a konkurenti. Často využívanou technikou v oborové analýze je Porterův model konkurenčního prostředí, který se zabývá : vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutu a rivalitou podniků v rámci odvětví. (Lhotský, 2010)

2.3.3 Analýza vnitřního (interního) prostředí podniku

Abychom uměli vytvořit a především také implementovat nejlepší strategii do podniku, je nutné nahlédnout na prostředí nacházející se uvnitř organizace. Právě v tomto prostředí při provedení podnikové vnitřní analýzy najdeme silné a slabé stránky organizace, které nám mohou naznačit zda-li jsou například cíle organizace dosažitelné, či nikoliv.

(Pahl, Richter, 2007)

Před vykonáním interní analýzy je nutné zmínit tzv. specifické přednosti podniku. Tyto přednosti vypovídají o tom, v čem je podnik silný a v čem se zásadně odlišuje od konkurence. Samotný význam specifických předností tkví v tom, že dávají podniku šanci odlišit se od konkurence a dosáhnout tak vyššího zisku. Základní princip je v tom, že se konkurence snaží specifické přednosti napodobit a tím veškerou výhodu zničit. Pro každý podnik je obecně velice těžké tyto specifické přednosti dokázat udržet. Mezi hlavní zdroje těchto předností je především majetek a následně schopnosti daného podniku. Mezi majetek zahrnujeme finanční prostředky, investiční a technologický majetek, či lidský potenciál. Schopnostmi podniku myslíme jeho dovednosti, což může být například styl jakým manažeři řídí podnik, stanovují si cíle a následně je dokáží plnit. Jednoznačně můžeme říci, že podnikové specifické přednosti jsou nejsilnější tehdy, zda-li podnik vlastní zároveň unikátní a vyčíslitelný majetek spolu s jedinečnou schopností tento majetek umět využít.

(Dedouchová, 2001)

a) marketingové a distribuční faktory

Všeobecně platí, že důležitost a funkce marketingových a distribučních faktorů jsou přímo propojeny s odbytovou funkcí a celkovou úspěšností podnikání organizace. Právě proto jsou tyto faktory pro podniky naprosto klíčové a jejich analýza je velmi důležitá. Při analýze marketingových a distribučních faktorů hraje důležitou roli tzv. marketingový mix. Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů. Tento marketingový mix se často také označuje jako 4P, neboť nese čtyři podstatné faktory, kterými jsou: PRODUKT, PRICE, PLACE A PROMOTION-tedy produkt, cena, místo a propagace.

(Lhotský, 2010)

Můžeme říci, že tyto 4P jsou naprosto nezbytné obzvláště pro podniky, které mají přímý styk se zákazníky, protože je velice důležité znát potřeby a přání každého zákazníka. Jedině tak zákazník dostane žádaný produkt ve správné kvalitě, čase a místě. (Mallya, 2007)

Marketingový mix chápeme jako soubor činitelů, který nám umožňuje ovlivňovat chování spotřebitele. Jednotlivé faktory by měli být nakombinovány tak, aby co nejlépe odpovídaly aktuálním podmínkám trhu a tím se stály efektivní a vytvářely synergický efekt.

(Zamazalová, 2009)

- **Produkt:**

výrobek či služba, kterou podnikatel poskytuje a která představuje základ podnikání neboť právě skrze produkt podnikatel uspokojuje svého zákazníka. U produktu musíme brát na zřetel mnoho faktorů: jakost, design, značka, vlastnosti, balení, velikost, služby, rozmanitost. U produktu tedy analyzujeme všechny tyto faktory.

- **Price:**

cena silně ovlivňuje nákupní chování zákazníka, neboť právě cena je obětí, kterou zákazník musí podstoupit aby dostal užitek a organizace by měla poskytovat užitek maximální. Zkoumáme zde samotné stanovení ceny, cenové strategie, politiku slev, platební podmínky.

- **Place:**

místem se myslí lokalita či konkrétní umístění podniku. distribuční cesty, pokrytí trhu, rozmístění, zásoba a doprava. distribuční kanály (velko, malo, přímý), logistika, dopravní prostředky, dodací podmínky, řízení zásob, internetový prodej atd.

- **Promotion:**

samotná propagace je stěžejní jednak při zavádění nového výrobku/služby na trh ale také pro posílení a udržení stávajících zákazníků. Právě díky propagaci můžeme přesvědčit potencionální zákazníky, že právě náš produkt je ten pravý a měli by jej zvolit narozdíl od konkurence. Slouží nám k tomu marketingový komunikační mix: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej .(Lhotský, 2010)

Obr. 2.4 : Marketingový mix



Zdroj: (Kotler, 2007)

b) faktory finanční a rozpočtové

Finanční a rozpočtové faktory jsou z hlediska vývoje podniku naprosto zásadní a máme zde dva hlavní důvody proč je analyzovat:

- Posouzení finančního zdraví podniku (Jaká je aktuální finanční situace? Je podnik schopen dostávat svým závazkům?)
- Posouzení zda plánovaný strategický rozvoj a strategie je reálná z finančního hlediska.
- Obecně tato analýza slouží k prognózování kapitálové struktury podniku a možnosti zajištění a alokace finančních zdrojů.

(Keřkovský, Vykypl, 2006)

Poměrové ukazatele : jedny z nejčastěji používaných ukazatelů, které jsou používány rozborovým postupem k účetním výkazům. Tyto ukazatele vychází z údajů, které se vyskytují v základních účetních výkazech, využívá tedy veřejně dostupné informace.

(Růčková, 2008)

Obr. 2.5 : Poměrové ukazatele



Zdroj: (Růčková, 2008)

Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity nám říkají jaká je schopnost daného podniku uhradit své závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.1)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.3)$$

- Optimální výše *okamžité likvidity* se pohybuje v rozmezí od **0,2 do 0,5**.
- Optimální výše *pohotové likvidity* se pohybuje v rozmezí od **1,0 do 1,5**.
- Optimální výše *běžné likvidity* se pohybuje v rozmezí od **1,5 do 2,5**.

Tyto hodnoty závisí na oboru a odvětví, v němž společnost podniká. (Růčková, 2008)

Ukazatele rentability

„Základním kritériem hodnocení rentability (výnosnosti, míry zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.“ (Dluhošová & kolektiv, 2010, str. 80)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.4)$$

ROA, neboli rentabilita aktiv je ukazatel, který poměřuje zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT) s celkovými aktivy vloženými do podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

ROE, neboli rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, který hodnotí poměr čistého zisku (EAT) a vlastního kapitálu.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

ROS, neboli rentabilita tržeb je ukazatel, který hodnotí poměr čistého zisku (EAT) a dosažených tržeb.

(Růčková, 2008)

Ukazatele zadluženosti

Pro společnost je velmi důležité rozložení a skladba vlastních a cizích zdrojů, které nám určují finanční stabilitu a zadlužení podniku.

„Zadluženost sama o sobě není negativní charakteristikou podniku, neboť není nezbytné, aby podnik využíval k financování své činnosti pouze vlastní kapitál.“ (Dluhošová & kolektiv, 2010, str. 78)

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100\%.$$

(2.7)

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100\%.$$

(2.8)

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu nám udává kolik korun cizího kapitálu se váže k jedné koruně kapitálu vlastního. Doporučená hodnota je doporučena u stabilních firem v rozmezí od 80% do 120%.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}.$$

(2.9)

Úrokové krytí nám říká, kolikrát převáží zisk před úroky a zdaněním nad celkovou hodnotou nákladových úroků. Čím je dosaženo vyšší hodnoty, tím je to pro podnik lepší.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT}.$$

(2.10)

Úrokové zatížení je pouze převrácenými hodnotami ukazatele úrokového krytí. Tento ukazatel nám zobrazuje jak velká část zisku je odečtena díky úrokům. (Dluhošová, 2010)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám říkají, do jaké míry podnik využívá jednotlivé majetkové části a jakými kapacitami disponuje. (Kislingerová, 2010)

$$\textit{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\textit{tržby}}{\textit{celková aktiva}}. \quad (2.11)$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí (tedy přemění na tržby) za rok. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně = 1

$$\textit{Doba obratu aktiv} = \frac{\textit{celková aktiva} \cdot 360}{\textit{tržby}}. \quad (2.12)$$

Tento ukazatel nám měří dobu, za kterou se celková aktiva obrátí k celkovým tržbám. Doporučená hodnota tohoto ukazatele není, ovšem čas obratu by měl být co nejkratší.

$$\textit{Doba obratu závazků} = \frac{\textit{závazky} \cdot 360}{\textit{tržby}} \quad (2.13)$$

Tento ukazatel nám vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsme schopni dostat svým závazkům. Obecně je doporučeno, aby doba obratu pohledávek byla kratší, než-li doba obratu závazků, neboť společnost může disponovat cizím úvěrem delší dobu.

$$\textit{Doba obratu pohledávek} = \frac{\textit{pohledávky} \cdot 360}{\textit{tržby}}. \quad (2.14)$$

Tento ukazatel nám říká, za jakou dobu jsou podniku splaceny pohledávané faktury. (2.15)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby}. \quad (2.16)$$

Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, po jakou dobu jsou ve společnosti vázány zásoby než dojde k jejich přeměně na tržby, tedy než se spotřebují.

(Kislingarová, 2010)

c) faktory výroby a řízení výroby

Při analýze výroby a řízení výroby bychom měli odpovědět na tyto otázky:

- Jaké jsou naše výrobní náklady oproti nákladům konkurence?
- Jsme pružní z hlediska výroby? Dokážeme reagovat na změny požadavků zákazníka?
- Dokážeme hospodárně využívat naše výrobní zařízení?
- Využíváme energii, suroviny a polotovary efektivně?
- Řídíme naše zásoby správně a dbáme na kvalitu?
- Jaké jsou náklady na ošetřování a údržbu strojů?

(Keřkovský, Vykypěl, 2006)

d) faktory vědecko-technického rozvoje

Jestliže firma dbá na stránku vědecko-technického rozvoje, je pravděpodobné, že se zvyšuje její konkurenceschopnost neboť se saměřuje na zlepšení výrobku, či poskytované služby. Další důležitou stránkou je, že při zlepšování výrobního procesu mohou klesat výrobní náklady, což může pomoci vybudovat lepší cenovou politiku. Rozlišujeme tři přístupy firmy k technologickému rozvoji:

• ofenzivní inovátoři:

Tato skupina zahrnuje především malé a střední podniky, které právě vstoupily na trh. Samotná inovace by měla vycházet z dlouhodobé a krátkodobé vize podniku a skutečný význam inovace by měl být především v tom, že by měla podniku přinést konkurenční výhodu, pakliže k tomu nedojde, nejedná se o efektivní inovaci.

- **defenzivní následníci:**

Velké firmy v oboru, které mají převahu, neboť se rychle učí z chyb inovátorů a těchto chyb využívají ve svůj prospěch. Nalezneme je v technologicky vyvinutém prostředí.

- **defenzivní imitátoři:**

Nalézají se v sektorech, kde se technologie mění a vyvíjí velice pomalu. Imitátoři čerpají z výsledků předchozích skupin a snaží se výrobek co nejlépe vyladit k potřebám zákazníka. Tato pozice je nejméně riskantní. (Mallya, 2007)

e) faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podnikové a pracovní zdroje jsou velice důležité obzvláště pro firmu poskytující služby a navazující přímý kontakt se zákazníkem. Právě v této oblasti můžeme vytvořit velkou konkurenční výhodu a mnohé firmy kladou v současné době největší důraz právě na význam lidského faktoru. Zkoumáme:

- Jaká je image a celková prestiž podniku?
- Jaká je organizační struktura, podniková kultura, klima v organizaci?
- Je organizační struktura účinná?
- Jaké jsou zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a schopnosti pracovat s týmem?
- Jaká je úroveň celkové kvality zaměstnanců?
- Je personální politika ve firmě účinná?
- Jsou zaměstnanci školeni? Mají prostor pro osobní rozvoj?

(Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Podnikové a pracovní zdroje dělíme na:

- Hmotné zdroje (stroje, nemovitosti, dopravní prostředky)
- Lidské zdroje (zaměstnanci, manažeři a jejich kvalifikace)
- Finanční zdroje
- Nehmotné zdroje (ochrana duševního vlastnictví, patenty, licence, průmyslové vzory, ochranné známky, know-how). (Lhotský, 2010)

2.4.4. SWOT ANALÝZA

Pro vyhodnocení vybraných stěžejních faktorů vnější a vnitřní analýzy nám slouží tzv. analýza SWOT. SWOT analýza v sobě obsahuje čtyři faktory, které ovlivňují podnik. *STRENGTHS* - silné stránky podniku, *WEAKNESSES* - slabé stránky podniku. Tyto první dva faktory získáme analýzou S-W, tedy analýzou vnitřního prostředí podniku. Další dva faktory *OPPORTUNITIES* - příležitosti podniku a *THREATS* - hrozby podniku získáme analýzou vnějšího (makro) prostředí O-W. (Pahl, Richter, 2007)

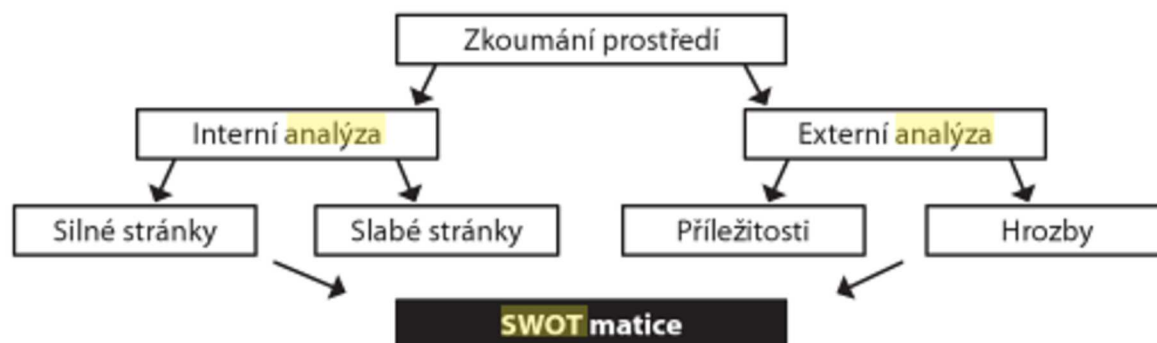
Obr. 2.6 : SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

Při sestavování SWOT matice v praxi může dojít k několika různým problémům. Tím nejčastějším je zaměňování faktorů, kdy je například příležitost uvedena jako silná stránka. Příležitost je budoucí stav, který může nastat, či nemusí. Oproti tomu silná stránka je stav současný, kterého jsme již dosáhli. (Blážková, 2007)

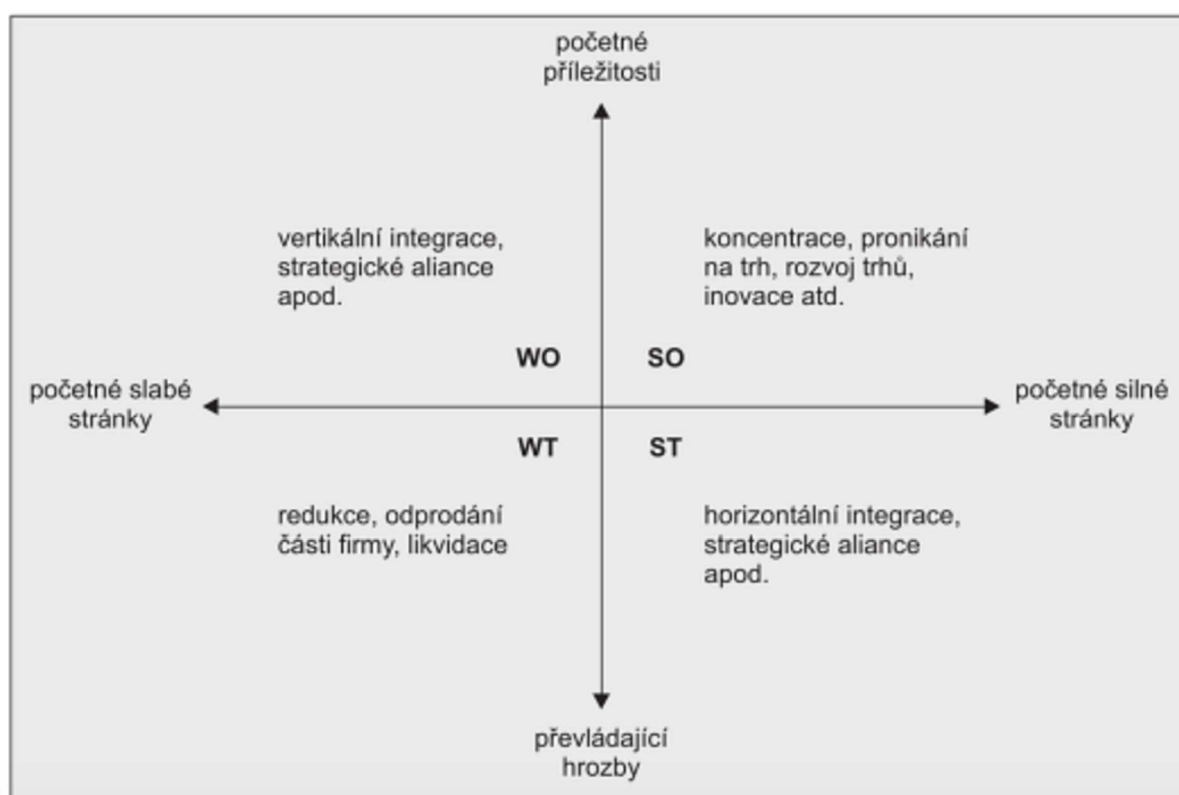
Obr. 2.7 : Proces vedoucí k analýze SWOT



Zdroj: (Blážková, 2007)

Swot analýza také slouží k určení správné strategie podniku a to dle počtu silných, či slabých stránek a příležitostí, či hrozeb. Následující obrázek zobrazuje možné kombinace strategií.

Obr. 2.8 : SWOT diagram vhodné strategie podniku



Zdroj: (Jakubíková, 2008)

SO: Jedná se o první nejvíce příznivý kvadrant, kde má podnik jednak určité množství silných stránek, kterými disponuje a v okolí se mu nabízí možné příležitosti rozvoje. Tato strategie se také často nazývá agresivní růstově orientovaná strategie, která má označení " MAX - MAX" .

ST: Druhý kvadrant je specifický existencí silných stránek podniku, které jsou ohrožovány hrozbami z okolí. Tato strategie se nazývá diverzifikační , neboli "MIN-MAX".

OW: Tento kvadrant se vyznačuje velkým počet příležitostí, které jsou degradovány existencí velkého počtu slabých stránek. Tato strategie se nazývá turnaround, neboli " MAX-MIN".

WT: Poslední kvadrant patří mezi nejhorší, neboť se zde setkává velké množství slabých stránek, které je doplněno hrozbami v okolí podniku. Tato strategie se nazývá obranná, neboli "MIN-MIN" . (Sedláčková, 2006)

Po vykonání SWOT analýzy je také podstatné se zaměřit na několik oblastí a položit si následující dotazy:

- Využívá organizace naplno své silné stránky?
- Dokáže organizace své slabé stránky vylepšit, či skrýt?
- Je schopna organizace vydělat na možných příležitostech?
- Dokáže organizace spravovat a mírnit hrozby?

(Weihrich, 1982)

SWOT. analýza musí být vypracována vždy pro konkrétní účel tak, aby bylo dosaženo relevantních závěrů. Analýza musí stavět na reálných faktech, nikoliv na domněnkách. Jestliže je SWOT analýza součástí strategické analýzy, je nutné zmiňovat jen ty faktory, které se strategickou analýzou souvisejí. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.4.5. EFE a IFE matice

Matice EFE a IFE nám taktéž umožňují vyhodnocovat faktory vnější a vnitřní analýzy. K vyhodnocení faktorů analýzy externí, tedy příležitostí a hrozeb slouží matice EFE. K vyhodnocení faktorů vnitřní analýzy, tedy silných a slabých stránek slouží naopak matice IFE. Smyslem těchto matic je rozpoznat důležitost faktorů, které mají opravdu smysl na působení podniku. Identifikované faktory jsou pak považovány za rizikové a to buď s kladným, či záporným vlivem.

Prvním krokem v tvorbě matice EFE a IFE musí být stanovení opravdu důležitých příležitostí/hrozeb, či silných / slabých stránek, které mohou podnik ovlivnit. Následně je ke každému rizikovému faktoru přiřazena váha důležitosti pro úspěšnost v oboru v rozsahu 0,00-1,00. Suma vah příležitostí/hrozeb, či silných/ slabých stránek musí být vždy rovna 1,00. Následně jsou jednotlivým faktorům přiřazené také body v rozsahu 1-10, či 1-5 a to podle míry vlivu organizace na daný faktor. U každého faktoru se následně vynásobí váha a stupeň vlivu a tak získáme vážené ohodnocení. (Fotr, 2012)

Po dokončení důkladné strategické analýzy, která je složena z analýzy vnějšího okolí, oborového okolí a vnitřního prostředí je vedení podniku připraveno vytvořit strategii. Na základě výsledků strategické analýzy a analýzy SWOT spojenou s maticemi EFE a IFE je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které nám umožní vybrat vhodnou variantu strategie. Proces vývoje strategie nazýváme často formulace strategie. (Dedouchová, 2001)

Vize

Vize podniku úzce souvisí se strategií a občas se také nazývá jako firemní filozofie a měla by být vytvořena samotnými zakladateli podniku dle jejich představ o působení organizace a její prospěšnosti pro společnost. Vize společnosti by měla umět jednoduše vyjádřit základní princip podnikání organizace a její přístup k zákazníkovi. Na základě správného definování vize mohou stát základní pilíře funkčnosti podniku, ale také vyznávané a společně dodržované hodnoty. (Lhotský, 2010)

Poslání

Poslání firmy by mělo především vysvětlovat smysl existence firmy, vztah k ostatním firmám na trhu a dlouhodobě uznávané hodnoty firmou. Poslání jednoduše řečeno představuje hlavní důvod existence organizace a můžeme ho stanovit na základě vize. Při definici poslání by se organizace měla vyvarovat na jedné straně příliš dlouhému a širokému pojetí a na druhé straně stručnému nic neříkajícímu textu. Poslání by mělo být formulováno tak, aby motivovalo zaměstnance v organizaci. Poslání, které má definováno cíle může také sloužit jako určité měřítko, které nám říká, jestli se organizace neodklonila od stanoveného cíle. Poslání se musí soustředit na omezený počet cílů a především zdůrazňovat politiku a hodnoty, kterých chce firma docílit. Poslání musí odpovídat na otázky typu: proč je firma na trhu a co chce na trh dodávat, či jak se chce vymezit vůči zaměstnancům. (Charvát, 2006)

Cíl

Jednou z nejdůležitějších funkcí manažera je zajistit, aby jeho podřízení přesně věděli a chápali co se od nich očekává a také proč se to očekává. Každý jedinec a následně tým musí přesně vědět, jakou činnost má vykonávat, za jakým účelem, čeho tím docílí a proč to je vhodné. Naprostým základem je umět definovat cíle. Úkolem manažera je tedy definovat potřebné činnosti jako cíle pro jednotlivé podřízené tak, aby bylo celkově dosaženo požadovaného výsledku. Cíl má za úkol popisovat něco, čeho musí být dosaženo. Je to konečný bod, který chceme splnit. Jednoduše řečeno nám cíle říkají, co musí organizace, funkční útvary, oddělení a jednotliví pracovníci splnit. (Amstrong, 2008)

SMART

A konkrétně definované cíle musí být stanoveny podle techniky zvané SMART. Analytická technika SMART se využívá v oblasti navrhování cílů v řízení a plánování. Slovo SMART v sobě ukrývá 5 důležitých atributů cílů.

- S - Specific – specifické, konkrétní cíle (v množství, kvalitě a čase)
- M - Measurable – měřitelné cíle (musí mít jednotku měření)
- A - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné (podřízení s ním souhlasí)
- R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
- T - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné (Bělohlávek, 2006)

Občas také můžeme narazit na zkratku KARAT, která nám říká, že cíle musí být:

- K-Konkrétní - přesně definovaný
- A-Ambiciózní - cíl nemá být příliš vysoký, ale ani příliš skromný
- R-Reálné - dosažitelné
- A-Akceptovatelné - přijatelné pro pracovníky, kteří jej mají plnit
- T-Terminované - konkrétního výsledku by mělo být dosaženo v určeném čase.

Je podstatné zdůraznit, že cíl a jeho termín musí být naprosto vyvážené z hlediska výkonnosti a stresu, neboť cíl, který je příliš stresující je zpravidla cílem náročným a může odrazovat již předem daného pracovníka od úspěšného vykonání. Měřitelnost je pro dosažení a kvalitu cílů jednoznačně klíčová, neboť pokud lze něco měřit, lze to i zlepšit. Pro měření platí:

- musíme měřit výsledek, nikoliv úsilí pracovníka
- musí být pod kontrolou pracovníka
- měření je objektivní a sledovatelné
- měření by mělo být použito všude tam, kde je možné

(Wagnerová, 2008)

2.4.6 Strategie

V současnosti je správné definování strategie daného podniku naprosto nezbytný faktor sloužící k přežití organizace na trhu. Je nutné ovšem zdůraznit, že samotná strategie se v dnešní době přenesla do veškeré ekonomické i neekonomické činnosti. Obecný postup vytváření strategie vzniká mezi vrcholovým managementem, který ji vytváří na základě důkladného prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku a všech faktorů působících na konkrétní podnik. Organizace musí při vytváření strategie zohledňovat možná rizika, která mohou organizaci ohrozit v budoucnu a také především vývojové trendy v různých oblastech, jako je životní styl, politická situace apod., protože strategie se obvykle plánuje na delší časový horizont. (Johnson, Scholes, Whittington 2008)

Slovo strategie můžeme přeložit z řeckého pojmu "stratégem" a jeho význam odpovídá slovům "vynalézavost, trik, lest, či past" . Strategie má představovat jakýsi soubor a návod všeho, co podnik musí vykonat aby byl na krok dopředu před konkurencí. Je to seznam činností a záměrů podniku, který umožní jeho rozvoj. (Synek , 2002)

Výraz strategie se poprvé objevil již ve vojenství. Tehdy to byl soubor operací, které měly za cíl zlikvidovat nepřítele. V současnosti je strategie o získání výhod, které zvýší konkurenceschopnost daného podniku. (Kislingerová, 2011)

Předložené návrhy strategií, které zvažujeme by měly být posouzené dle tří hledisek:

Vhodnost strategie

Návrh dané strategie by měl být konzistentní s vizí společnosti a měl by vzejít na základě strategické analýzy, která objeví maximum možných silných stránek a tržních příležitostí. S tím souvisí fakt, že by se měla strategie při její tvorbě orientovat na klíčové schopnosti, kterými podnik disponuje. Návrh strategie musí v neposlední řadě respektovat politické a ekonomické zákonitosti a být v souladu s právním řádem a etikou v podnikání.

Přijatelnost strategie

To znamená, že v případě přijetí dané strategie uspokojí co nejvíce všechny možné stakeholders, čili: zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, obchodní partneři, orgány státní správy, banky, aktéry finančních trhů.

Uskutečnitelnost strategie

Nám říká, že daná strategie musí být v praxi proveditelná. Spadá sem schopnost zajištění výrobních faktorů, stabilita vývoje podniku či soulad dané strategie s podnikovou kulturou. (Lhotský, 2010)

3 Charakteristika organizace

V části diplomové práce s názvem charakteristika podniku představím vybraný podnik z oblasti oděvního průmyslu, na kterém budou aplikovány zvolené manažerské metody a techniky. Vybranou organizací je společnost MaxTara s.r.o.

3.1 Představení společnosti

Společnost MaxTara s.r.o. patří v současné době k leadrům na trhu s klasickou pánskou módou se zaměřením na prodej luxusních italských pánských obleků a doplňků k obleku v České Republice. Hlavním cílem společnosti je nabízet prostřednictvím svých luxusních designových obchodů špičkové trendové výrobky s důrazem na tu nejvyšší jakost a uživatelské využití.

Tab.3.1: Základní údaje o společnosti

NÁZEV SPOLEČNOSTI	MAX TARA S.R.O.
Sídlo	Ostravská 33, Hlučín 74801, Česká Republika
Kapitál	6 700 000 Kč / splaceno 100%
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatel	Petr Cygan
Společníci	Petr Cygan, Jana Cyganová
Datum vzniku	27.11.2000
Předmět činnosti	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Historie společnosti

Kořeny společnosti MaxTara sahají až do roku 2000, kdy byla firma založena a můžeme říci, že v průběhu let se její formy podnikání opravdu zásadně změnily. MaxTara se prvních pár let orientovala výhradně na formu velkoobchodního podnikání, což v praxi znamenalo zásobovat tenkrát menší obchody v nejrozličnějších městech České Republiky. Pro MaxTaru tuto práci vykonávali dealeři, kteří vyhledávali nové zákazníky a zboží jim nabízeli. Hlavním problémem této činnosti bylo ovšem vymáhání pohledávek od zákazníků, které bylo často velice náročné, zdoluhavé a často zákazníci svým závazkům nedostály vůbec. MaxTara tedy usoudila, že tato činnost již nemůže být dlouhou dobu rentabilní, neboť se stává rizikovou a začala se přeorientoávat na maloobchodní formu podnikání, která z počátku vypadala tak, že si společnost otvírala své vlastní obchody v kamenných historických centrech měst České Republiky s výhradní orientací na Moravu.

V průběhu let se ovšem znovu ukázalo, že je nutné neustále vyvíjet způsob podnikání, neboť docházelo k tzv. obchodnímu vymírání kamenných center měst. Toto vymírání mělo na svědomí otevírání velkých krytých obchodních komplexů a center, které zažily boom zejména od roku 2005. Obchody, které chtěly nejen tržít, ale především přežít byly nuceny přesunout své jednotky do těchto masivních obchodních center, neboť se nakupující souhrně přesunuly především tam. Tyto obchodní centra se staly pro spotřebitelé nesmírně komfortnější, jelikož zde mohou najít všechny druhy služeb, které k běžnému životu potřebují. Je tedy jasné, že v současné době právě takováto centra nahrazují původní historická téměř ve všech krajích České Republiky s výjimkou Prahy, kde je centrum města stále velice oblíbené a funkční.

Pro MaxTaru tedy nastala jediná možnost- začít budovat své obchody právě v těchto obchodních komplexech. Je třeba zdůraznit, že tato cesta je velice náročná, neboť se zde spojuje mnoho faktorů, které společnost mohou velice zatížit. V první řadě to je samotná výstavba obchodů, kterou si společnost zařizuje a především financuje zcela sama. Finanční náklady dosahují opravdu vysokých cifer, vybudovat takovou jednotku je zhruba na podobné úrovni jako postavit malý byt.

Dále si obchodní centra kladou trvdé a nekompromisní podmínky. Vysoké nájem, kaue, nemožnost vyvázání se ze smlouvy, dlouhodobé několikaleté kontrakty, určování dodavatele materiálů na stavbu, přísné hygienické/požární podmínky, či vyplácení nájemného předem za kvartál. Tyto nekompromisní podmínky ovšem firma musí dodržovat, chce-li být konkurenceschopná. Český trh v tomto ohledu neposkytuje jinou možnost než uchýlení se a přijetí podmínek těchto center.

3.3 Aktuální stav společnosti

MaxTara vybudovala v různých obchodních centrech již osm jednotek s pánskou luxusní módou. Tyto jednotky jsou v každém městě v totožném designu, čímž chce společnost dosáhnout především ucelenosti a budování značky. Všechny jednotky byly uvedeny pod novým konceptem s názvem CiAO di MaxTara, který se orientuje výhradně na luxusní pánskou módu vyznačující-se špičkovou kvalitou a jakostí zpracování. Společnost klade důraz nejen na kvalitní produkty, ale především na kvalitní servis, který chce zákazníkovi poskytnout. Filozofie společnosti je taková, že samotný prodej výrobku by měl být pro zákazníka především zážitek a kromě samotného výrobku by si měl odnést hluboký citový vjem, na který bude natolik pozitivně vzpomínat, že bude značku nejen doporučovat, ale také znovu vyhledávat. Současná vize je tedy založena především na poskytnutí pocitu, určité emoce a radosti z nákupu.

Obr. 3.1: Logo společnosti



4 Aplikace vybraných metod v organizaci

Cílem této teoretické části diplomové práce bude aplikace vybraných manažerských metod a technik. V prvé řadě bude aplikována strategická analýza vnitřního prostředí, která bude poskytovat podklady pro efektivní navržení strategie společnosti.

4.1 Strategická analýza vnějšího prostředí společnosti MaxTara s.r.o.

Strategická analýza vnějšího okolí společnosti MaxTara již byla provedena důkladně v mé bakalářské práci, ve které jsem se zaměřila právě na externí analýzu okolí podniku. Výsledky této externí analýzy budou použity pro větší ucelenost a přesnost navržení celkové strategie. Externí analýza byla prováděna dle techniky PEST a následné výsledky byly zpracovány metodou O-T, takže máme k dispozici potencionální příležitosti a hrozby podniku.

Tab. 4.1 : Příležitosti společnosti MaxTara

PŘÍLEŽITOSTI	BODY (5-1)
1. Růst HDP	5
2. Snížení inflace	4
3. Snížení nezaměstnanosti	4
4. Počty studentů ve vzdělávacích systémech	2
5. Životní styl	3
6. Vzdělání zaměstnanců	3
7. www stránky a facebook	5

Zdroj: (Cyganová, 2013)

Tab.4.2 : Hrozby společnosti MaxTara

HROZBY	BODY (5-1)
1. Politická situace v ČR	3
2. Daňové faktory	4
3. Finanční krize	5
4. Snížení průměrné mzdy	4

Zdroj: (Cyganová, 2013)

Body znamenají jak důležité a podstatné z hlediska vývoje jsou dané faktory pro samotný podnik. Škála byla stanovena od 5 do 1, přičemž 5 znamená nejvyšší důležitost a 1 důležitost nejmenší.

4.2 Strategická analýza oborového prostředí společnosti MaxTara s.r.o.

V rámci oborového prostředí budeme analyzovat stěžejní sektor pro společnost, a tím je sektor konkurentů v daném oboru. Konkurence bude dále detailněji zpracována i v rámci analýzy vnitřního prostředí, kde bude docházet k porovnání jednotlivých faktorů společnosti MaxTara a její konkurence tak, abychom měli větší přehlednost a ucelenost o skutečně silných a slabých stránkách podniku, které pomohou vytvořit vhodnou strategii podniku.

Obecně můžeme říci, že módní trh je v současné době rozsáhlý a dochází k jeho přesycenosti a to zejména díky velice levné výrobě zadávané v oblasti Číny, či Indie. Když jsme pečlivě zkoumali trh pánské společenské módy, zjistili jsme, že na takto malý český trh je zde poměrně velká nabídka. Najdeme zde klasické konfekce nabízející společenskou pánskou módu, či luxusnějších koncepty s pánskou módou, ale i obyčejné módní řetězce, které okrajově tento sortiment nabízejí. V současnosti sortiment pánských obleků například nabízí: Blažek, Pietro Fillipi, Steilmann, Peek and Clopenburg, Bandi, Luigi, Marks & Spencer, Zara, Móda Prostějov, Le Premier a Koutný.

Nicméně, po pečlivém pátrání bylo usouzeno, že jako skutečné konkurenty můžeme identifikovat pouze značky, které nabízejí opravdu podobný sortiment, pohybují se ve srovnatelných cenových relacích, vyskytují se na podobných, či totožných prodejních místech, mají podobný koncept obchodů a jsou značkou tuzemskou. Po této selekci nám jako hlavní konkurent vyšla společnost Blažek a Pietro Fillipi. Pro srovnání zvolíme ovšem pouze společnost Blažek, neboť společnost Fillipi se zaměřuje i na módu dámskou, která není předmětem analýzy. Ačkoliv je Blažek větší z hlediska dosahovaných obrátů, či zaměstnanců, ve faktorech nabízených služeb a produktů je právě tím pravým konkurentem se kterým by měla být společnost MaxTara srovnávána. Ostatní značky jsou příliš velké obchodní řetězce poskytující pánské obleky okrajově, či mající příliš nízkou cenovou politiku zaměřenou na jiný typ klientely.

4.2.2 Charakteristika konkurence

Společnost Blažek je oděvní firma, která je na trhu od roku 1992 a její hlavní činností je výroba a prodej pánských oděvů se specializací na segment textilní výroby. V současné době společnost Blažek provozuje 26 obchodních jednotek na území České Republiky ve kterých nabízí pánskou módu. Mezi hlavní zdroje příjmů společnosti Blažek patří především státní a soukromé zakázky, jako například pro Policii České Republiky, či výroba soudních talárů. Můžeme říci, že i z těchto příjmů si může společnost Blažek dovolit sponzorovat rozsáhlou mediální kampaň, které v posledním roce zaplavila Českou Republiku a objevila se především v televizi, coby reklamní spoty s hlavní tváří této společnosti pro rok 2015, kterou je český moderátor Leoš Mareš.

Blažek svůj sortiment výrazně diverzifikuje. Dříve se zaměřoval především na klasickou pánskou módu určenou pro formální příležitosti, v současné době však Blažek tento sortiment zúžuje a naopak rozšiřuje módu vhodnou pro běžné nošení, či volno časovou módu, tzv. casual. Společnost Blažek kromě klasických obchodů provozuje i obchod elektronický, tedy e-shop. Při detailním srovnání bylo zjištěno, že právě e-shop nabízí daleko větší výběr formálního oblečení, než je k dispozici fyzicky v obchodech, které se nacházejících v obchodních centrech. Blažek také diferencuje internetové ceny a ceny v obchodech. Internetové ceny jsou nepatrně nižší, či nabízející speciální slevové akce. Další skutečnosti budou porovnány v jednotlivých faktorech analýzy vnitřního prostředí. (Blažek, 2015)

4.3 Strategická analýza vnitřního prostředí společnosti MaxTara s.r.o.

V této části bude vykonána strategická analýza vnitřního prostředí společnosti, která bude propojena částečně s analýzou oborovu, neboť budou jednotlivé faktory vnitřního prostředí srovnávány z hlediska společnosti MaxTara a jejich zvolené konkurence.

4.3.1 Marketingové a distribuční faktory

K analýze těchto faktorů je použita metoda 4P, neboli marketingový mix obsahující faktory: product (produkt) , price (cena) , place (místo) , promotion (komunikace)

a) Produkt

Společnost MaxTara se zaměřuje na prodej luxusní italské pánské módy, se zaměřením především na módu společenskou. Základním sortimentem společnosti jsou luxusní pánské obleky, saka, košile, vázanky, opasky a manžetové knoflíčky. Doplňujícím sortimentem jsou polo košile a bavlněná trička. V posledním roce společnost výrazně obměnila sortiment a zaměřila se na produkci vlastních výrobků pod vlastním labellem CiAO di MaxTara . Tyto produkty se zaměřují především na vysokou technologickou kvalitu zpracování a použití nadstandartních luxusních materiálů. Rozebereme si jednotlivé nabízené produkty detailněji níže.

• Pánské obleky:

Právě tento produkt je základní prodejní artikl, na který společnost sází a díky kterému si vybuodovala pozici leadra na trhu s pánskou společenskou módou. Společnost zastává názor, že jestli si má zákazník vybrat oblek, tak právě u nich, neboť poskytuje největší výběr pánských obleků v České Republice. Obleky společnosti se vyznačují především použitím kvalitních materiálů a nadčasového designu, který není v České Republice k dostání. Módnost, trendovost a kvalita je to, na co společnost sází a dbá.

Materiály pánských obleků:

Obleky které společnost nabízí obsahují vždy minimálně 60% vlny. Běžný poměr vlny je 60-80% , která je následně kombinována s příměsí lycry, viskózy, či alpacu. Právě kvalitní vlna je synonymum pro opravdu špičkový oblek a obecně platí, že čím je podíl vlny vyšší, tím je oblek kvalitnější. Důvodem proč společnost nenabízí přímo 100 % složení bavlny v obleku je ten, že bavlna je coby přírodní materiál velice krčivá, použijeli se tedy v obleku bez další příměsí, bude oblek nepraktický na denní nošení. Zvláště v Česku je krčivost u zákazníků naprosto nežádoucí, ačkoliv právě tento element je například v Itálii symbolem kvalitního obleku. Z tohoto důvodu je nucena společnost vyrábět obleky s příměsí, která krčivost materiálů zmírňuje.

Kvalita a technologie:

MaxTara uvádí na trh každý měsíc minimálně pět nových modelů obleků, které jsou vždy zcela v souladu s posledními italskými módními trendy a především jsou ušity dle přísných norem kvality. Právě kvalita je u obleku naprosto zásadní, neboť můžeme říci, že pánské sako je po řemeslné stránce jedním z nejtěžších módních produktů na zpracování. Zásadní roli hraje především střih, který musí být bezchybný. V současnosti je celosvětovým trendem oblek vyštíhlený, nazývaný také jako oblek "slimfit", který se vyznačuje tím, že dokonale přiléhá na tělo a má výrazně vyštíhlené nohavice u kalhot a taktéž rukávy u saka. Společnost jako první v České Republice přišla s tímto typem obleku. Taktéž byla společnost průkopníkem v oblasti designu obleku. Trhu nabídla jako první saka lemované stuhami, štepy, či s ozdobnými knoflíky. Úplnou novinkou společnosti jsou saka, která umožňují rozepnutí spodních knoflíčků rukávu a jeho vyhrnutí. Další novinkou je také vytahovací ozdobný kapesníček v pravé klopě saka. V současnosti společnost opět zavádí trend výrazných káro materiálů. Právě tyto detaily výrazně odlišují produkty společnosti od konkurence, čímž společnost získává výraznou konkurenční výhodu, neboť nabízí unikátní produkt.

Porovnání pánských obleků s konkurencí:

Jestliže porovnáme nabídku obleků s konkurencí, je jednoznačné, že společnost nabízí největší množství obleků a to především z toho důvodu, že právě pánský oblek je hlavní prodejní artikl. Většina obleků je natolik designově specifická a unikátní, že pokud je zákazník bude hledat jinde, nemá šanci a musí je zakoupit právě u společnosti MaxTara.

Zmiňovaná konkurence, tedy společnost Blažek výrazně diverzifikovali svůj sortiment a ustupují od prodeje ryze společenské módy. V současné době se naopak věnují více "casual" stylu a jejich výběr obleků tedy klesá. Podstatné je také zmínit, že společnost Blažek nabízí klasické obleky, nikoliv designové jako společnost MaxTara, která nabízí jak klasiku, tak designovější trendy obleky. Nabídka obleků tedy není srovnatelná, MaxTara disponuje větším výběrem.

- **Pánské košile:**

Druhý stěžejní artikl společnosti, který především doplňuje vybraný oblek. Všechny košile společnosti jsou vyráběny tak, aby perfektně doplňovaly právě vybraný oblek. Zákazníkovi je okamžitě nabízena kombinace obleku a košile dohromady tak, aby mohl vidět výsledný efekt. Košile patří mezi tzv. doplňkový prodej společnosti.

Materiály pánských košil:

V současnosti nabízí MaxTara několik typů košil. Prvním typem jsou luxusní prémiové košile, které se vyznačují naprosto špičkovou kvalitou a jsou poskytovány pouze v základních barvách bílé, bledě modré a světle růžové, neboť právě tyto barvy jsou přípustné dle etikety do formálního stylu pánského obleku. Tento typ košil je vyroben z dlouhvlákné egyptské bavlny typu Oxford, či typu Saglia. Tyto košile se vyznačují především vysokou životností a nesmírnou kvalitou. Jejich doména je nadstandartní výdrž barvy, která zůstává nezměněna i přes časté praní, či styk se sluncem. Přírodní materiál navíc zajišťuje komfortnost při nošení. Tyto košile se vyznačují malým detailem ve formě vytkané hvězdičky v pravém dolním rohu límce košile. Právě tento detail košili odlišuje a dává jí punc výjimečného produktu, který lze zakoupit pouze u společnosti MaxTara. Tento detail byl navržen právě z důvodu odlišení se od konkurence a zvýraznění značky výrobku. Tento typ košil má také otvory na manžetové knoflíčky, které mohou být u košile měněny. Druhým typem jsou trendovější košile, které můžeme nazývat jako "casual" košile. Tento typ košil je vhodný jak do obleku pro volnočasovější záležitosti, tak mohou být využity i mimo oblek. Tyto košile jsou již materiálově odlišné, neboť nejsou ze stovkové bavlny ale je u nich použita 20-30% příměsový materiál lycra, či elastan a 80 % tvoří bavlna typu Jacquard. Tento typ obsahuje klasické knoflíčky, nikoliv manžetové.

Srovnání pánských košil s konkurencí:

Společnost Blažek nabízí také formu formálních košil a košil typu casual. Formální košile nabízí ve složení 100% bavlny (neuveden typ), či 75% bavlna - 25% nylon - 3% elastan. Tyto formální košile jsou bez manžetových knoflíčků a jsou k dostání ve třech barevných odstínech. Nabídka košil není srovnatelná, MaxTara disponuje větším výběrem košil a to zejména ve výběru dezénu u košil typu casual.

- **Vázanky a motýlky:**

V dřívější době společnost nabízela pouze polyesterové vázanky od různých dodavatelů. V současnosti společnost nabízí stále polyesterové vázanky, avšak pod vlastní značkou a dále prémiové vázanky z pravého hedvábí, které jsou navrženy přesně k prémiovým košilím společnosti. Společnost také nabízí trendy pletené vázanky a samozřejmě kromě klasických vázanek disponuje vázankami typu slimfit.

Srovnání vázanek s konkurencí:

V této kategorie můžeme říci, že má Blažek sice výběr podobný, avšak co se týče dezénu, je tento výběr daleko menší. Blažek nabízí klasické vázanky, slimfitové vázanky i vázanky pletené, to vše ve v menším barevném i vzorovém rozlišení.

- **Manžetové knoflíčky:**

Nově začala společnost produkovat vlastní manžetové knoflíčky, které jsou nabízeny ve speciální dárkové krabičce s logem společnosti. V současnosti MaxTara nabízí 9 typů manžetových knoflíčků odlišného designu, které jsou navrženy dle barevných provedení prémiových košil. Základní složení knoflíčků je ocel, která je kombinována např. s perletí, syntetickými rubíny apod.

Srovnání manžetových knoflíčků s konkurencí:

Společnost Blažek nabízí taktéž 9 typů manžetových knoflíčků a jako hlavní materiál uvádí Tombak. Nabídka manžetových knoflíčků je tedy v tomto případě srovnatelná.

- **Opasky:**

Mezi nově produkovánými výrobky najdeme i zcela nové typy opasků, které jsou vyráběny z pravé telecí kůže a to v několika provedeních. Prvním typem je kožený opasek s automatickou sponou, která má nesmírné výhody zejména díky své praktičnosti a velké životnosti, jelikož zde nedochází k opotřebení dírek. Na této ocelové sponě najdeme logo společnosti. Druhý typ koženého opasku je nabízen s klasickou sponou.

Oba typy opasku jsou nabízeny v provedení se štepem modrou nití, červenou nití, bílou nití a základní černou nití. Na všech opascích je také vyraženo logo společnosti a to přímo v kůži. Poslední typ opasku je vyráběn z umělé, neboli veganské kůže se systémem automatické spony.

Srovnání opasků s konkurencí:

Společnost Blažek nabízí opasky pouze kožené a na svých stránkách nezmiňuje přesný typ kůže. Opasky nabízí v hnědém a černém provedení a to bez barevného rozlišení štepu. Je k dispozici automatická spona, či klasická. Nabídka opasků není srovnatelná, MaxTara nabízí větší výběr.

• Balení produktů

Všechny zakoupené výrobky jsou vždy precizně zabaleny do ochranného obalu. Pánský oblek musí být označen látkovým labelem na straně podšívky, kde najdeme i přesné složení, či symboly údržby a dále také labelem na pravém rukávu saka. Dále je k produktu připevněna visačka, která má také informační funkci ohledně složení a údržby daného produktu. Košile a trička se balí do mikroténových obalů. Následně jsou produkty uloženy do nákupní tašky. Manžetové knoflíčky jsou zabaleny v dárkových krabičkách, opasky v ochraném násuvném obalu tak, aby nedošlo k poškození kovové spony a taktéž kravaty, které mohou být náchylné na zatrhnutí. Košile mají speciální logo hvězdičky, které je umístěno v pravém dolním rohu límce košile a také na zadní straně límce. Hvězdička je ručně vytkávaná. Právě takto zákazník pozná skutečně originální výrobek společnosti.

V současné době společnost používá jednoduché mikroténové tašky dvou typů velikostí s logem společnosti. Menší tašky jsou používány na doplňky jako jsou košile, kravaty a opasky a větší formát tašek je navržen pro uložení obleku, který je přeložen v půlce. Je pravdou, že k celkové větší prestižnosti balení by dopomohlo používat spíše tašky papírové. I na této skutečnosti společnost pracuje. Avšak je nutné si uvědomit, že náklady na papírové tašky jsou značně vyšší a v roční spotřebě 8000 tašek to bude značný rozdíl.

• Záruka

Specifikem společnosti je, že je ke každému zboží přikládán speciální certifikát kvality. Tento certifikát ujistí zákazníka o výjimečnosti a vysoké kvalitě poskytovaného produktu a také děkuje zákazníkovi za projevení důvěry při nákupu. Všechny nabízené produkty mají vždy označení se symboly údržby a složení, které je také následně vysvětleno personálem. Všechny nabízené produkty společnosti jsou chráněny ochranou obchodní známkou.

Zakoupené zboží společnosti lze vyměnit do čtrnácti dnů od dne nákupu. Je nutné, aby měl sebou zákazník vždy doklad o nákupu, tedy paragon. Aby bylo zboží přijato k výměně, musí být v naprostém pořádku, nepoškozené, nenošené, neprané a se všemi visačkami. Zboží lze vyměnit za cokoliv jiného a to i v ceně vyšší s doplatkem. Peníze za zakoupené zboží firma nevrací, neboť to není povinností obchodníka. Společnost peníze zákazníkovi vrací pouze v krajních případech a to dojde-li k vážnému pochybení ze strany personálu společnosti.

• Servis

Společnost nabízí svým zákazníkům opravdu vstřícný servis. Kromě bezplatného poradenství v oblasti módy a etikety společenského oděvu se dále jedná především o úpravy na míru, které společnost u zakoupených obleků dělá. Kalhoty u většiny obleků mají neukončenou délku, tudíž se každý oblek zákazníkům upravuje přesně na míru. Samozřejmě, že je možné upravit i délku rukávů na saku, či pasu u kalhot. Jestliže si zákazník zakoupí oblek v plné ceně, tedy bez speciální slevy či akce, veškeré úpravy jdou na účet firmy. V případě, že zákazník zakoupil oblek v akci, či slevě, kde je cena nižší, firma hradí pouze délku u kalhot a případné další speciální nestandardní úpravy si již hradí zákazník sám. Záměrem a hlavní snahou společnosti je především výsledná dokonalost produktu tak, ať se v něm zákazník cítí nad rámec svého očekávání. Úpravy obleků na míru jsou prováděny v co nejkratším možném čase, často i v týž den, pakliže zákazník potřebuje oblek opravdu neprodleně. V rámci servisu zákazníkům je možnost poskytnout také přepravní službu zaslání obleku po úpravě PPL společností a to přímo na udanou adresu. Tato služba je využívána zejména v případě, že je zákazníkovo bydliště vzdálené od místa nákupu.

Tab. 4.3: Silné stránky v oblasti produktu

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI PRODUKTU	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Vysoká kvalita nabízených produktů	4
2. Nejmódnější design produktů	5
3. Poskytovaný servis (spojený s produktem) zákazníkům	5
4. Rozsáhlý výběr produktů	4
5. Větší výběr pánských obleků než u konkurence	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky nebyly v oblasti produktu nalezeny.

b) Cena

V posledním roce docházelo u společnosti k postupnému zdražování produktu a to především díky naprosté technologické změně u výroby a zásadnímu nárůstu kvality zejména v použitých materiálech výrobků. Vyšší cena je u nových výrobků, které jsou produkovány přímo společností MaxTara pod značkou CiAO di MaxTara. Společnost používá k výrobě těchto produktů nejjakostnější materiály jako je dlouhovlákná ručně sklizená egyptská bavlna, telecí kůže a ušlechtilé kovy. Náklady na tyto materiály jsou tak značně vyšší, což se musí promítnout ve finální ceně výrobku. V tabulkách níže lze vidět jak se odvíjí ceny produktů v závislosti na kvalitě použitých materiálů.

Tab 4.4: Ceny pánských košil

TYP KOŠILE	CENA	SLOŽENÍ
Cizí značka	1. 490 Kč	60% bavlna, 40% příměs
CiAO di MaxTara Jacquard	1. 690 Kč	80% bavla, 20% PES
CiAO di MaxTara Saglia	2. 400 Kč	100% dlouhovlákná bavlna SAGLIA
CiAO di MaxTara Oxford	2. 400 Kč	100% dlouhovlákná bavlna OXFORD

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.5: Ceny pánských obleků

TYP OBLEKU	CENA	SLOŽENÍ
Palmiro Rossi	9.990 Kč	70% bavlna , příměs
Gaudí	10.990 Kč	70% bavlna, příměs
CiAO di MaxTara	12.990 Kč	80% bavlna, 20% elastan
CiAO di MaxTara	14.990 Kč	80% bavlna, 20% viskóza

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.6 : Ceny pánských kravat

TYP KRAVATY	CENA	SLOŽENÍ
CiAO di MaxTara	590 Kč	100% polyester
CiAO di MaxTara	990 Kč	100% hedvábí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.7: Ceny manžetových knoflíčků

TYP MANŽETOVÝCH KNOFLÍČKŮ	CENA	SLOŽENÍ
CiAO di MaxTara	990 Kč	ocel

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.8: Ceny pánských opasků

TYP OPASKU	CENA	SLOŽENÍ
Kožený s automatickou sponou	1690 Kč	100% telecí kůže
Kožený s klasickou sponou	1690 Kč	100% telecí kůže
Umělá kůže s automatickou sponou	790 Kč	veganská kůže

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.9: Srovnání cen produktů s konkurencí

KONKURENCE: BLAŽEK	CENA	SLOŽENÍ
Obleky	10.000 Kč - 15.000 Kč	80-100% bavlna + příměs
Košile	2. 490 - 2. 990 Kč	dle typu, převažuje 100% bavlna (není uvedeno jaká)
Vázanky	990 Kč	100% hedvábí
Manžetové knoflíčky	990 Kč	tombak
Opasky	2. 490 Kč	100% kůže (není uvedeno jaká)

Zdroj: Vlastní zpracování

Červené položky v tabulce v oblasti ceny zobrazují, kde je konkurence dražší. Výrazně dražší jsou tedy především košile a opasky. Nejnižší cena obleků je u společnosti MaxTara také nižší a to 9.990 Kč.

Tab. 4.10: Silné stránky v oblasti ceny

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI CENY	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Ceny srovnatelné s konkurencí	3
2. Poměr cena/ materiál+ kvalita je velmi dobrý	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.11: Slabé stránky v oblasti ceny

SLABÉ STRÁNKY V OBLASTI CENY	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Chybí věrnostní účty	2

Zdroj: Vlastní zpracování

c) Místo a zásobování

• Prodejny a pokrytí trhu

V současné době jsou v České Republice vhodným prodejním místem zcela jistě velká obchodní centra, neboť historická a kamenná centra měst ztrácejí svou kupní sílu všechny s výjimkou Prahy. Téměř vše se přesunuje do zastřešených komplexů, které pro zákazníka znamenají komfortnější styl nakupování, protože zde nachází a uspokojuje své potřeby pod jednou střechou bez potřeby cestování, či zdlouhavého hledání. V současnosti nejsou obchodní centra pouze o nakupování, ale postupně se stávají kulturním a společenským centrem, kde lidé vyhledávají také zábavu, navazují nové známosti, či řeší pracovní povinnosti. Ovšem samotný fakt existence obchodních center nestačí, neboť mezi těmito obchodními domy nacházíme kardinální rozdíly v jejich výkonnosti, popularitě, návštěvnosti, skladbě zákazníků a celkové úrovni. Na všechny tyto faktory musí společnost pomýšlet. Je tedy stěžejní z hlediska budoucího výběru dalších jednotek tyto faktory analyzovat a vyhodnocovat. Momentálně má společnost 8 obchodních jednotek nacházející se na území České Republiky. V tabulce níže jsme nechaly manažerky společnosti ohodnotit jednotlivá obchodní centra dle určité prestiže kterou vnímají od těch nejlepších po nejhorší. Škála hodnocení byla od 5-1. 5 coby nejlepší centrum a 1 coby centrum nejhorší.

V tabulce 4.12. bylo provedeno hodnocení jednotlivých obchodních center manažery. Bodovací škála byla stanovena od 5-1, přičemž hodnota 5 znamená centrum, které je nejlepší a hodnota 1 centrum, které je nejhorší. Manažerky hodnotily především faktory jako jsou vzhled centra, jeho propagace, návštěvnost, prestiž, či celkovou skladbu obchodů.

Nejlepšího hodnocení z hlediska managementu firmy dostaly obchodní centra nacházející se v Ostravě a to Avion Shopping Park a OC Forum Nová Karolina. Právě tyto centra jsou dle manažerek těmi nejlepšími. Obecně se právě tyto centra se považují v Ostravě za hlavní a nejvýkonější a na tomto faktu se shodly i manažerky společnosti. Mezi dobrá centra patří také nedávno otevřená OC Breda, která má moderní design a výbornou skladbu obchodů na tak malé město jakým Opava je.

Mezi centra, které by naopak měli zapracovat na své výkonnosti patří rozhodně OC City v Olomouci, které je ve stínu populárnějších a novějších center jako je třeba OC Haná, Olympia, či nově otevřená galerie Šantovka v samotném centru Olomouce. Za špatnou oblast považují manažerky zejména marketingovou stránku centra. Ve stejné pozici se nachází i OC Futurum v Brně, které bojuje s centry jako je Vaňkovka, která má výbornou strategickou polohu u hlavního nádraží v Brně. Z tabulky je patrné, že společnost výborně pokrývá zejména trh Moravy. Pokrytí Čech je daleko slabší, protože společnost nehodlá a nechce dále expandovat na území čech v následujících letech.

Tab. 4.12: Pokrytí trhu a hodnocení obchodních center manažery

MĚSTO	CENTRUM	HODNOCENÍ CENTRA MANAŽERY	JE V TOMTO MĚSTĚ PŘÍTOMNA KONKURENCE?
Brno	OC FUTURUM	3	ANO
České Budějovice	OC GÉČKO	4	ANO
Liberec	OC GÉČKO	3	ANO
Olomouc	OC City	2	ANO
Olomouc	OC HANÁ	3	ANO
Ostrava	OC AVION SHOPPING PARK	5	ANO
Ostrava	OC FORUM NOVÁ KAROLINA	5	ANO
Opava	OC BREDA	4	NE

Zdroj: Vlastní zpracování

• Zásobování

Zásobování obchodů produkty bylo zvoleno skutečně efektivním a především nízkonákladovým způsobem. Dříve společnost zcela zbytečně najímala velkou dodávku a řidiče, který všechny obchody dokázal stěží zásobit 1x za 14 dnů. Tato varianta byla neefektivní a to zvláště v případě špatných klimatických podmínek například v období zimy, kdy řidič často nebyl schopen vyrazit na cesty. V současné době však společnost k zásobování svých obchodů používá přepravní společnost PPL. Celý proces zásobování tedy probíhá následovně. Manažeři prodejen zjišťují 2x týdně stav produktů na prodejně, povinností prodávajících je si stav zboží kontrolovat a hlásit chybějící kusy. Proávající tedy nahlásí manažerce svou objednávku, která jí předá skladníci. Tato skladnice zboží připraví a nachystá do přepravných beden, které jsou společností PPL vyzvednuty každé pondělí a čtvrtek a jsou již na druhý den doručeny na místo určení. Tyto dny byly stanoveny takto proto, neboť se jedná o dny po a před hlavními prodejními dny-tedy víkendem. Obchody jsou tedy zásobeny s naprostou pravidelností.

Tab. 4.13: Silné stránky v oblasti místa

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI MÍSTA	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Pravidelnost a spolehlivost zásobování	5
2. Dobré pokrytí Moravy	3
3. Stejně široký výběr produktů ve všech obchodech	4
4. Nízké náklady na zásobování	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.14: Slabé stránky v oblasti místa

SLABÉ STRÁNKY V OBLASTI MÍSTA	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Chybějící obchod v Praze	2
2. Slabší obchodní centra v Olomouci a Brně	4

Zdroj: Vlastní zpracování

d) Propagace

Společnost si samozřejmě uvědomuje nezbytnost a důležitost marketingové propagace v současné době velkého konkurenčního boje a celkovou přesyceností trhu. Je ovšem nutné zdůraznit, že úspěšné masové kampaně bývají finančně vysoce nákladné a to v řádech miliónů až desítek miliónů a z tohoto důvodu se společnost snaží nacházet alternativní cesty propagace.

Jedna z hlavních forem propagace jsou samozřejmě internetové a facebookové stránky. Právě webové stránky, které společnost pravidelně aktualizuje může zákazník nalézt téměř veškeré potřebné informace a především fotografie produktů ve vysokém rozlišení. MaxTara tvoří své vlastní kampaně jednotlivých kolekcí, což značí, že se 4x ročně se mění design internetových stránek, které uvádějí nové produkty a danou kampaň. Právě osobitá kampaň je to, na čem chce MaxTara stavět. Vždy by měla zdůrazňovat osobitost, jinakost a kvalitu nabízených produktů. Jak manažeři uvádějí, kampaně společnosti se vždy liší od konkurentů a jsou tzv. na krok kupředu a to i ve zdánlivých maličkostech jako jsou typy modelů vybíraných na focení. V tomto směru se společnost snaží být skutečně inovativní a především nekopírovat.

Silným médiem jsou samozřejmě sociální sítě typu facebook, twitter či instagram a právě v této oblasti nacházíme slabé stránky společnosti. Facebookové stránky společnost má a můžeme říci, že se v průběhu dvou let velice zlepšili, avšak stále zde chybí pravidelná aktualizace a především hlubší navázání kontaktu s fanoušky pomocí soutěží apod. Společnost nevyžívá placených reklam na facebooku a velice výjimečně sponzorované příspěvky. Twitter a instagram společnost nezřizují vůbec. V těchto oblastech jsou nalezeny tedy slabé stránky a výrazné rezervy společnosti, neboť síla těchto médií je právě v tom, že jsou v podstatě bezplatné a mohou být velice účinné pakliže jsou ovšem nepřetržitě aktualizovány zajímavým obsahem.

Společnost se o propagaci stará sama a doposud nenajímá žádnou mediální, či marketingovou agenturu. V dřívějších dobách se společnost zúčastňovala nejrůznějších módních veletrhů například Styl a Kabo v Brně, avšak popularita a užitečnost těchto trhů postupně upadá a proto již není výhodné investovat do této formy propagace. Dalším faktorem je samotná reklama obchodních center na kterou společnost přispívá část nájemného každý měsíc. Úkolem obchodního centra je následně zveřejňovat společnost a její akce na webových a facebookových stránkách centra, ale také i v magazínech vydávaných těmito centry. Čas od času se společnost také propaguje určitou formu sponzoringu, nejčastěji se jedná například o plesy, či zapůjčení produktů na módní přehlídky. Je ovšem nezbytné podotknout, že si společnost velice vybírá formu spolupráce a sponzoringu tak, aby byla stále zachována prestiž a obraz kvality produktů a poskytovaných služeb.

Tab. 4.15: Silné stránky v oblasti propagace

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI PROPAGACE	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Kvalita webových stránek	4
2. Nápaditost kampaní	4
3. Slevové akce	3

Zdroj: Vlastní zpracování

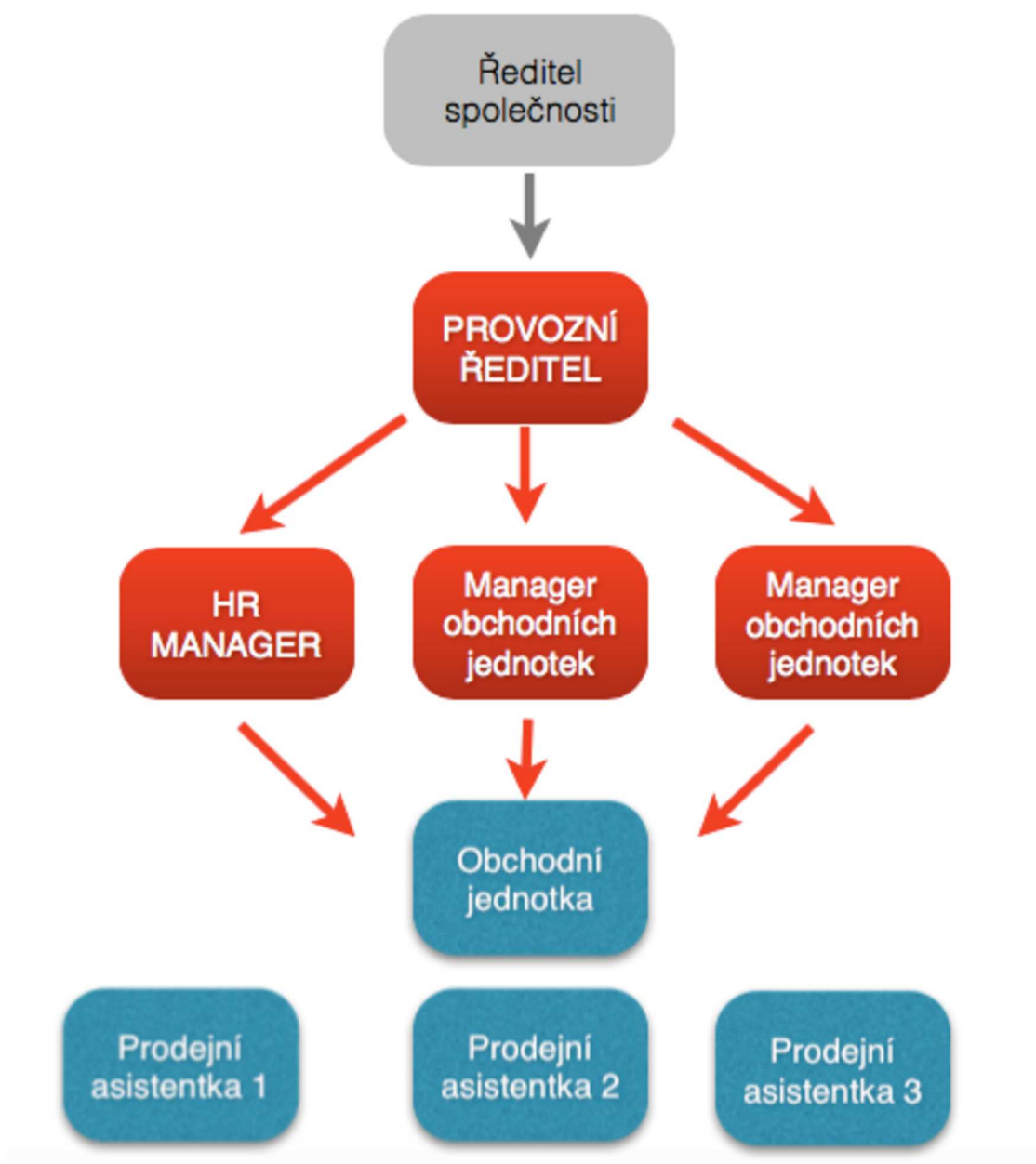
Tab: 4.16: Slabé stránky v oblasti propagace

SLABÉ STRÁNKY V OBLASTI PROPAGACE	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Chybí sociální média jako instagram, twitter	3
2. Absence velkých marketingových kampaní	4

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Podnikové a pracovní zdroje firmy

Obr. 4.1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost MaxTara v současné době zaměstnává cca 30 pracovníků, z toho pět lidí je zastoupeno v managementu firmy. Tato společnost je firmou téměř rodinnou, což znamená, že vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, tak i vztahy mezi managementem a podřízenými jsou daleko internější a bližší, než ve velkých organizacích. Právě toto může být jeden z důvodů stálého a funkčního managementu firmy. Vztahy v této organizaci jsou založené především na důkladné informovanosti a komunikaci mezi všemi zúčastněnými v managementu.

a) Ředitel společnosti

Ředitel společnosti MaxTara je jednatelem i majitelem 50% podílu firmy. Jeho funkcí je především strategické plánování budoucího rozvoje firmy, zajištění správného finančního chodu firmy a také vyhledávání nových dodavatelů a spolupráce s nimi. Ředitel je hlavní postavou, která reprezentuje firmu navenek na nejrozličnějších jednáních. Je také zároveň ten, kdo rozhoduje o otevření nových obchodních jednotek, jejich umístění, designu a produktech, které budou na trh uvedeny. Můžeme říci, že právě tato spjatost zakladatele a zároveň výkonného ředitele je ku prospěchu, neboť ředitel sleduje především zájmy firmy a nikoliv své vlastní, jak to často bývá u výkonných manažerů, kteří nemají vlastnický vztah. Ředitel společnosti s managementem komunikují prakticky nepřetržitě, avšak i přesto je konána každé druhé pondělí v měsíci porada, kde se plánují důležité kroky a události, které je potřebné prodiskutovat společně.

b) Management společnosti

Managementu firmy v současné době dominují její provozní ředitelka a tři manažerky, jejichž funkce je zastávat především bezproblémový denní chod prodejen a menší administrativní úkoly, které nejsou předávány účetní firmě. Provozní ředitelka je v podstatě stěžejní člověk, který řídí chod všech prodejen. Její funkcí je jednak řídit a korigovat kroky jednotlivých manažerů, ale také motivovat zaměstnance na obchodech. Často se také podílí na strategickém plánování spolu s ředitelem společnosti.

Dále je zde zastoupena funkce personální manažerky, která se stará především o výběr kvalitního a schopného personálu, který je zastoupen na prodejně a také jeho precizní zaškolení, které je pro prodej luxusní pánské módy nezbytný. V posledním roce se celková fluktuace zaměstnanců snižuje, avšak stále dochází k jejich výměně a to zejména z důvodu případně nízkých dosahovaných prodejů daných jednotlivců. Při výběru potenciálního zaměstnance se manažerky shodují, že budoucí prodejce nemusí mít za každou cenu praxi ve zcela stejném oboru, ale měl by mít praxi s přímým prodejem. Obecně totiž platí, že opravdu schopný prodejce dokáže prodat vše bez rozdílů, neboť prodává své emoce a schopnosti, samotný výrobek, či služba je jen doprovodný efekt.

c) Prodávající

Stěžejním faktorem úspěchu firmy jsou samozřejmě prodávající, neboť právě na nich záleží, zda-li bude firma úspěšná, či nikoliv. Při konzultaci se manažeři shodují, že vybrat opravdu kvalitního prodavače je v dnešní době velký problém a zejména prodavače, který ovládá přímý prodej, čili je schopný plynule komunikovat s lidmi. Obchody společnosti totiž jednoduše řečeno stojí a padají právě na oném umu prodavačů, kteří se u prodeje musí skutečně velice aktivně zapojit. Jaký by tedy prodavač měl být? V první řadě tu jsou určitá fyzická kritéria, které s úspěšným prodejem přímo souvisí a dle těchto kritérií jsou uchazeči selektováni. Prodávající v MaxTaře musí být vždy precizně upraven, neboť popis jeho práce je dělat především poradce v oblasti módy. Z tohoto titulu musí prodávající sám reprezentovat čistotu, upravenost a vkus, jestliže má radit jiným v této oblasti a má mu býti uvěřeno. Právě upravený a vkusně oblečený prodavač může zákazníkovi prodat i produkt o kterém sám zákazník ještě před vstupem do obchodu ani na vteřinu neuvažoval. Nicméně je pravdou, že úprava, vkus a schopnost prezentovat výrobek a sám sebe nestačí.

Prodavači na těchto pozicích ve společnosti MaxTara musí mít celkový přehled o módě, musí znát etiku v oblékání a musí mít hluboké znalosti samotných poskytovaných produktů. Právě z těchto důvodů jsou vybraní zaměstnanci intenzivně školeni, než dojde k možnosti, aby samostatně prodávali. Toto školení probíhá minimálně týden a to přímo na prodejně za přítomnosti manažera.

Prodávajícímu je předán podrobný manuál, kde najde například typy obleků, jejich popisy a informace pro koho jsou vhodné, jak se řeší úpravy, či reklamace. Jednoduše řečeno takový zjednodušený manuál, který je potřeba si prostudovat. Manažer následně učí prodavače typy produktů, jejich střihy, možnosti kombinování, a v neposlední řadě také psychologii prodeje. Dá se říci, že manažer je takovým mentorem prodávajícího. Již právě v těchto dnech školení se rozhodne, jestliže je nový prodavač schopný ustát náročnost povolání, či nikoliv a je třeba hledat další adepty.

Manažer vždy představuje aktuální kolekce a jednotlivé nově přichozí zboží. Každý druh zboží je manažerem podrobně popsán a vysvětlen jak po stránce designové, tak po té technologické. V této práci je nutné umět znát typologii mužské postavy a k ní vhodně zvolené střihy obleků a košil. Opravdu velké množství času je věnováno strategii samotného prodeje. Prodávajícímu je předven prodej vždy několikrát v praxi na reálných zákaznících samotným manažerem, neboť právě manažeři již mají hlubokou praxi v oblasti technik, které při prodeji působí úspěšně.

Velice podstatná náplň manažerů je především kontrola personálu a motivace. V případě Ostravských a Opavské prodejny probíhá tato kontrola několikrát v týdnu. Je dohlíženo zejména na čistotu prodejny, pořádek a upravenost produktů na prodejně. Stěžejní je rozhodně motivace personálu k podávání lepších výkonů. Tato motivace se děje zejména skrze telefon a to i několikrát denně, neboť manažeři si kontrolují tržby v průběhu dne a na základě postupně dosahovaných výsledků zasahují a volí formy rozhovoru s personálem. Můžeme říci, že takovýto přístup může být pro určité typy zaměstnanců nátlakový, až stresový, nicméně tato forma přístupu se v praxi manažerům osvědčila nejlépe. Tento způsob prodeje tedy může být velmi náročný a to zejména z hlediska psychiky prodejců, kteří jsou za svůj výkon plně odpovědní a nesou za něj pozitivní výsledky například v podobě finančních odměn, či negativní v podobě kárání, či vyhazovu. Je tedy nutné poznamenat, že právě tento faktor náročného zaměstnání způsobuje vyšší fluktuaci zaměstnanců ve společnosti.

Tab. 4.17 : Skladba prodávajících

MĚSTO	POČET PRODÁVAJÍCÍCH	POHLAVÍ	VĚK
OSTRAVA	3	3x žena	25, 30, 55
OSTRAVA	3	2x žena, 1x muž	53, 22, 22
OPAVA	2	2x žena	25, 30
OLOMOUC	2	2x žena	45, 22
OLOMOUC	2	2x žena	25,25
LIBEREC	4	4x žena	40, 52, 50, 50
BRNO	2	2x žena	50, 40
ČESKÉ BUDĚJOVICE	2	2x žena	35, 23

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.17 analyzuje pohlaví a věk prodáváčů, kteří jsou zastoupeni v prodejnách po celé České Republice. Je jednoznačné, že co se týče pohlaví, převažují ženy. V MaxTare na pozici prodáváče prozatím pracuje pouze jeden muž. Tento fakt ovšem není dán tím, že by se MaxTara bránila muže přijímat na tyto pozice. Všeobecně se na pozici prodáváče v oblasti módy přihlašuje nízký počet uchazečů a je pravdou, že čeští muži ještě nejsou zvyklí na servis, který by jim poskytoval také muž, dávají spíše přednost ženám. Světový trend je ovšem jiný, v zahraničních obchodech s pánskou luxusní módou pracují téměř výhradně muži, kteří jsou oblečení v dokonalém obleku a poskytují tak důvěryhodné a efektivní poradenství jiným mužům. Při analýze věku byly zjištěny tyto údaje. Největší skupinu prodáváčů zastupují lidé ve věku 20-30 let. V této věkové kategorii je 8 prodáváčů. Druhá nejpočetnější kategorie je ve věku 40-55 let, kde společnost zaměstnává 7 prodáváčů. V poslední kategorii 30-40 let je prodáváčů 5.

Manažeři se obecně shodují, že ačkoliv v současnosti zaměstnáváme největší počet prodavačů v mladém věku, je veliký problém si takovou kategorii udržet a obzvláště v této kategorii najít talentované a pracovité prodavače. U žen ve věku 20-30 let hrozí mnoho rizik a mezi nejčastější patří otěhotnění a odchod na mateřskou dovolenou, což je značně nevyhovující zvláště v moment, kdy je prodavač zaučený a již podává samostatný dobrý výkon. U této mladé generace je taky celkový problém ochoty pracovat, jak se shodují manažerky.

Další kategorií jsou zaměstnanci ve věku 40-55 let. U těchto pracovníků je výhoda nabitých zkušeností po dobu let práce a určitá svědomitost a pracovitost, avšak je zde častý problém s tolerancí a přizpůsobení se novým trendům, a to zejména v oblasti módy, kde musí být člověk velice flexibilní a pružný, aby mohl poskytovat opravdu aktuální poradenství.

Jako nejlepší kategorie zaměstnanců se dle manažerů jeví věková kategorie 30-40 let. V tomto období je žena stále velice atraktivní, má již pracovní zkušenosti a často má určitým způsobem zajištěno hlídání dětí. Tato kategorie je také přizpůsobivá vůči zaváděným změnám a trendům, takže se jeví jako ideální. Je ovšem nutno podotknout, že právě tato kategorie je nejhůře k sehnání, neboť schopní prodavači v tomto věku již stálé zaměstnání obvykle mají. Z těchto důvodů u nás pracuje převaha mladých, či starších prodavačů, kteří mají s nalezením práce větší problém z důvodu mladého, či pokročilého věku. Celkově se manažeři shodují, že obecně největší problém nalezení kvalitního personálu bývá ve městě Olomouc, kde je dle nich největší neochota pracovat, či je zdejší představa o práci spíše pohodlná bez ochoty podávat vyšší pracovní výkon a to i za zajímavou finanční odměnu.

Tab. 4.18: Silné stránky v oblasti pracovních zdrojů

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI PRACOVNÍCH ZDROJŮ	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Stálý a zkušený management	5
2. Pořádání důkladného školení a zácvičení prodávajících	5
3. Rodinná firma založena na silných a přátelských vazbách	3
4. Zaučený a vzdělaný personál poskytující špičkový servis	5
5. Převaha mladistvého personálu	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.19: Slabé stránky v oblasti pracovních zdrojů

SLABÉ STRÁNKY V OBLASTI PRACOVNÍCH ZDROJŮ	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Vyšší fluktuace prodávajících	4
2. Náročnost řešení výpadku prodávajícího	4
3. Obchodní jednotka nemá svého vedoucího	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Výrobní faktory a faktory řízení výroby se společností týkají spíše okrajově, neboť je samotná výroba zadávána jiným firmám a společnost řeší pouze oblast designu a výběru materiálu. Samotné zpracování se jí už netýká. Nicméně, je podstatné zmínit, že společnost v posledním roce začala vyrábět produkty pod vlastním labelem, tedy pod značkou CiAO di MaxTara a u těchto produktů dbá na vysokou kvalitu zpracování. Z tohoto důvodu společnost navázala spolupráci s novým výrobcem, který pokrývá tuto novou řadu výrobků a kompletně zastřešuje výrobní proces, čímž se společnosti značně zjednodušila situace a výkonný ředitel se může naplno soustředit na jiné činnosti v podniku.

4.3.4 Faktory vědecko technického rozvoje

V této oblasti se zaměříme spíše na samotný rozvoj služeb, které společnost nabízí, neboť společnost není přímo výrobním podnikem, který by se zabýval technologickým pokrokem. I tak je třeba říci, že společnost během posledního roku výrazně rozšířila a zlepšila nabídku produktů, neboť navázala spolupráci s novým dodavatelem a začala produkovat výrobky pod značkou CiAO di MaxTara. U těchto výrobků je kladen důraz na jakost použitých materiálů a kvalitu zpracování, která se jednoznačně kardinálně zvýšila. Dalším stěžejním bodem je neustálý rozvoj módních trendů, které společnost nejen respektuje, ale především uplatňuje ve svých nových kolekcích.

a) internetový obchod (eshop)

Společnost MaxTara oproti jiným konkurenčním službám neprovozuje internetový obchod, nebo-li eshop. A tento chybějící fakt neshledává jako mínus, či pochybení. Důvodů je hned několik. Základním důvodem je fakt, že provoz internetového obchodu požaduje obrovské zázemí a především neustále aktualizovanou podobu výrobků, což při momentálním způsobu uvádění 8 nových typů obleků na trh každý měsíc není prozatím v možnostech společnosti vykonávat. Dalším stěžejním faktorem je samotný princip nákupu přes internet, kde může zákazník zboží vrátit bez udání důvodu do určité stanovené lhůty. Společnost zastává názor, že v takovémto případě může docházet k situacím, kdy bude sloužit e-shop spíše jako online půjčovna společenského oblečení. Jednoduše řečeno, zákazník oblek zakoupí, použije jej na danou příležitost a pak následně vrátí. Tomuto se společnost brání. Posledním důvodem je především fakt, že oblek je natolik specifický produkt, který se neobejde bez zkoušení, že v podstatě není možno zakoupit skvěle padnoucí oblek přes internet. Společnost si klade za cíl, že každý zákazník bude vypadat perfektně, neboť mu špičkově vyškolený personál daný oblek vybere a na míru upraví, v případě eshopu by se ovšem mohl stát opak a to by následně mohlo poškodit dobré jméno společnosti.

b) způsob placení

Technika způsobu placení u společnosti je standartní. Společnost přijímá hotovost, tak i platbu kreditní kartou. Některé obchodní domy nabízejí zákazníkům také možnost zakoupení dárkového kuponu/šeku a v takovémto případě společnost přijímá i tyto šeky.

Tab. 4.20: Silné stránky v oblasti vědecko technického rozvoje

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI VĚDECKO TECHNICKÉHO ROZVOJE	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Společnost dbá na to, aby její produkty byly v souladu s aktuálními módními trendy	3
2. Společnost zlepšuje kvalitu i zpracování produktů v použitých materiálech a technologii	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.21: Slabé stránky v oblasti vědecko technického rozvoje

SLABÉ STRÁNKY V OBLASTI VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Společnost nezřizuje internetový obchod (eshop)	2

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Finanční faktory

Je důležité zmínit obecný vývoj posledních let společnosti, neboť docházelo k postupným změnám. V roce 2009 společnost postihla tak jako drtivou většinu ostatních firem bez většího rozdílu v odvětví finanční krize. Jelikož tato krize ve velkém zasáhla Českou Republiku, měla dopad především na spotřebu, která nikoliv stagnovala, ale rapidně klesala. Jelikož společnost nabízí výrobky nadstandartní a luxusní, které nepatří mezi produkty denní spotřeby, byl pro ni tento zásah drtivý a téměř okamžitě jej poznala v dosahovaných tržbách.

Společnost tuto krizi jako jedna z mála naštěstí úspěšně překonala, ale k tomuto překonání vedla řada významných strategických kroků a změn, které byly vykonány.

Můžeme říci, že společnosti trvalo další 3 roky než začalo docházet opět k postupnému nárůstu tržeb a celková výkonost se zlepšila.

V rámci finančních faktorů bude provedena analýza faktorů stěžejních pro společnost. Data pro analýzu těchto faktorů pochází z účetních závěrek za rok 2013, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Údaje za rok 2014 ještě nejsou uzavřeny a poskytnuty veřejnosti k nahlédnutí. Musíme si také uvědomit, že rok 2013 byl vůbec prvním rokem po finanční krizi, který se dá považovat za "zdravější", co se týče ekonomického vývoje. Tyto ukazatele tedy musí brát spíše s rezervou a nezahrnovat je do návrhu strategie, neboť aby byly zcela vypovídající, bylo by potřeba dat aktuálních, které nejsou prozatím k dispozici.

a) Ukazatelé rentability

- **Rentabilita tržeb 2012 (ROS)= 0,64 %**
- **Rentabilita tržeb 2013 (ROS = 2,86%**

Jak vidíme, rok 2013 byl opravdu rokem, kdy se situace firmy výrazně zlepšila. Rentabilita tržeb se zvýšila o 2, 22 %. A dle podnikového managementu dále dochází k výraznému růstu, což vypovídá o faktu, že firma po dlouhé době stagnace opětovně roste.

b) Ukazatelé likvidity

- **Běžná likvidita= 1,66**

Oběžná aktiva společnosti pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti dostatečně, neboť se pohybují v doporučeném rozmezí, které je stanoveno 1,5-2,5.

- **Pohotová likvidita= 0, 97**

Oběžná aktiva jsou v pohotové likviditě očištěny o zásoby a pokrývají krátkodobé závazky dostatečně, neboť se pohybují v doporučeném rozmezí, které je stanoveno (0,7-1,2)

Tab. 4.22: Silné stránky v oblasti finančních faktorů

SILNÉ STRÁNKY V OBLASTI FINANČNÍCH FAKTORŮ	DŮLEŽITOST (5-1)
1. Růst rentability tržeb ROS	4
2. Konec stagnace, počátek růstu	4
3. Přežití celosvětové finanční krize	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky v oblasti finanční analýzy nebyly nalezeny.

5 Návrhy a doporučení

V rámci návrhů a doporučení budou zpracovány výsledky strategické analýzy podniku MaxTara s.r.o. a převedeny do EFE a IFE matic, které nám poslouží jako základ pro sestavení SWOT diagramu, díky kterému navrhne optimální strategii podniku a vhodné návrhy na doporučení na zlepšení současného stavu.

5. 1 EFE matice příležitostí a hrozeb společnosti

Na základě podkladů z vypracované analýzy vnějšího prostředí v rámci Bakalářské práce je zde sestavena EFE matice příležitostí a hrozeb.

Tab. 5.1: EFE matice příležitostí společnosti

PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU	VÁHA (0,00-1,00)	BODY (5-1)	CELKEM
P1: Růst HDP	0,35	4	1, 5
P2: WWW stránky a Facebook	0,30	4	1,75
P3: Snížení inflace	0,10	3	0,3
P4: Snížení nezaměstnanosti	0,15	4	0,6
P5: Životní styl	0,10	3	0,3
CELKEM	1,00		4,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.2: EFE matice hrozeb společnosti

HROZBY PODNIKU	VÁHA (0,00-1,00)	BODY (5-1)	CELKEM
H1: Finanční krize	0,4	4	1,6
H2: Daňové faktory	0,3	3	0,9
H3: Politická situace v ČR a ve světě	0,2	3	0,6
H4: Snížení průměrné mzdy	0,1	2	0,2
CELKEM	1,00		3,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet *příležitostí* podniku: **5**

Počet *hrozeb* podniku: **4**

Celkový vážený průměr *příležitostí* podniku: **4,45**

Celkový vážený průměr *hrozeb* podniku: **3,3**

Postup zpracování:

Matice EFE byla sestavena na základě nejdůležitějších faktorů vybraných z analýzy externího prostředí provedené roku 2013 v rámci Bakalářské práce a to metodou PEST. Nejdříve je vytvořena EFE matice příležitostí a EFE matice hrozeb a jejich faktory jsou ohodnoceny vahou v rozmezí 0,00-1,00 tak, aby se výsledná váha všech faktorů rovnala hodnotě 1,00. Váha jednotlivých faktorů říká, jak je daná příležitost, či hrozba podstatná pro daný obor. Následně jsou uděleny body, které naopak vyjadřují míru podstatnosti pro danou analyzovanou společnost. Bodová stupnice byla použita v rozmezí 5-1. 5 jako nejvyšší/nejpodstatnější faktor a 1 coby nejnižší/nejméně podstatný faktor.

Vyhodnocení:

Z výsledků EFE matice můžeme vidět, že možné příležitosti převažují nad hrozbami a celkový vážený průměr příležitostí vychází vyšší. Byl také proveden výpočet vhodný k sestavení diagramu SWOT sloužící pro určení vhodné strategie, kde byl odečten vážený průměr hrozeb od váženého průměru příležitostí.

Z EFE matice příležitostí bylo zjištěno, že potencionálně nejreálnější a největší příležitostí je možné zvyšování HDP, tedy hrubého domácího produktu země, a tím celkové zlepšení stavu ekonomiky, zejména zvýšení spotřeby, což by mohlo pozitivně ovlivňovat faktor prodejnosti výrobků společnosti. Jako další příležitost byla identifikována práce s www stránkami a sociálním médiem facebook, který by společnosti mohl přinést zejména propagaci a tím opět možné zvýšení prodeje díky získání nových zákazníků.

EFE matice hrozeb vyhodnotila největší hrozbu možné opakování celosvětové finanční krize, která by mohla v lepším případě velice zpomalit a stagnovat růst a rozvoj společnosti a v tom horším společnost zlikvidovat. Právě tato hrozba se v celosvětově nejisté ekonomice nabízí coby největší. Druhou největší hrozbou v pořadí jsou daňové faktory, které se mohou zvýšit obzvláště v případě změny vlády a tím zatížit výrazně ekonomickou situaci podniku.

Příležitosti a hrozby podniku velice úzce souvisí s jeho silnými a slabými stránkami, které se dají navzájem kombinovat. Je tedy nezbytné pohlížet na jednotlivé skutečnosti jako na celek a dokázat tyto informace propojit.

V následující tabulce bude srovnána společnost MaxTara s dvěma konkurenty z oboru. Prvním konkurentem je společnost Blažek, druhým společnost Pietro Fillipi. Způsob srovnání bude probíhat z pohledu společnosti MaxTara, tedy v čem je horší, či lepší oproti konkurenci. Bude provedeno srovnání pouze těch faktorů, které jsou přístupné veřejnosti v případě konkurence. Bude tedy zaměřeno na faktory 4P- produkt, cena, místo a propagace.

++: vyjadřuje, že je společnost **výrazně lepší**.

+ : vyjadřuje, že je společnost **lepší**.

-- : vyjadřuje, že společnost **výrazně pochybuje** oproti konkurenci.

- : vyjadřuje, že společnost **pochybuje** oproti konkurenci.

0 : vyjadřuje, že je společnost **srovnatelná** s konkurencí.

Tab. 5.3 : IMPACT matice srovnání s konkurencí

FAKTORY	KONKURENCE 1	KONKURENCE 2
1. Kvalita produktů	0	+
2. Design produktů	++	++
3. Výběr produktů	+	+
4. Poskytovaný servis zákazníkům	+	+
5. Nižší ceny	+	+
6. Pokrytí trhu	-	-
7. Webové stránky	0	0
8. Facebook	+	0
9. Rozsáhlost marketingové kampaně	--	-
++	1x	1x
+	4x	4x
--	1x	0x
-	1x	2x
0	2x	2x

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve srovnání s konkurencí došlo pouze ke dvěma zásadním pochybením, které ovšem souvisí úzce s postupným rozvojem podniku. První pochybení se týká pokrytí trhu. Zde dosahuje MaxTara záporného hodnocení zejména díky svému slabému pokrytí trhu na území Čech, kde firma nestačila expandovat, ovšem do budoucna ani expandovat neplánuje, s výjimkou Prahy. Můžeme říci, že naopak pokrytí Moravy je s konkurencí naprosto srovnatelné. Je nutné si uvědomit také fakt, že srovnávaná konkurence se nachází na trhu již o 10 let déle a měla tedy více času jednotky postupně vybudovat a tím zajistit dokonalé pokrytí trhu.

Druhé závažnější pochybení bylo nalezeno v oblasti velikosti a rozsáhlosti marketingové kampaně. Obě konkurence mají marketingovou kampaň, která je opravdu masivní a rozsáhlá, neboť se jedná zejména o televizní spoty, či reklamy v tištěných médiích a na internetu. Důvodem tohoto pochybení je zejména vysoká nákladovost takového typu reklamy, která momentálně není pro společnost reálná, neboť náklady na tento druh propagace můžeme vyčíslit na milionové částky, které se bez vysokého sponzoringu neobejdou. MaxTara naopak disponuje poměrně kvalitními webovými stránkami, které můžeme srovnat s konkurencí. Sociální médium facebook je také srovnatelné, až lepší u společnosti MaxTara a to zejména díky celkově větší populárnosti sdílených příspěvků (počet likes, sdílení apod.)

V oblasti produktu, ceny a poskytovaného servisu však MaxTara dosahuje dokonce lepších výsledků, než její konkurence. A to zejména v oblasti designu produktu, servisu poskytovanému zákazníkům a cenám, které jsou u většiny výrobků příznivější, než u konkurence. Můžeme tedy říci, že ačkoliv je MaxTara podnikem menším, v podstatných oblastech pro zákazníka poskytuje špičkový servis, který se nachází na vyšší úrovni než u její konkurence. Plus je také shledáno v oblasti výběru sortimentu společenského oblečení, který je největší u společnosti MaxTara.

Impact matice byla vytvořena zejména k vyhotovení opravdu reálné a ucelené matice IFE, která se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti. Aby bylo možné identifikovat podloženě slabé a silné stránky, bylo potřeba provést srovnání s konkurencí.

5. 2 IFE matice silných a slabých stránek společnosti

Na základě zjištěných skutečností z analýzy vnitřního prostředí spojené s oborovou analýzou konkurence byly stanoveny faktory, které jsou dále zpracovány v této IFE matici.

Tab. 5.4 : IFE matice silných stránek společnosti

SILNÉ STRÁNKY	VÁHA (0,00-1,00)	BODY (5-1)	CELKEM
S1: vysoká kvalita nabízených produktů	0,15	4	0,6
S2: nejmódnější design produktů	0,10	4	0,4
S3: poskytovaný servis zákazníkům	0,20	5	1
S4: rozsáhlý výběr nabízených produktů	0,10	4	0,4
S5: ceny srovnatelné s konkurencí	0,05	3	0,15
S6: pravidelnost a spolehlivost zásobování	0,10	4	0,4
S7: kvalitní webové stránky	0,05	3	0,15
S8: nápaditost kampaní	0,05	3	0,15
S9: stálý a zkušený management	0,10	4	0,4
S10: zaučený a vzdělaný personál	0,10	5	0,5
CELKEM	1		4,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.5 : IFE matice slabých stránek společnosti

SLABÉ STRÁNKY	VÁHA (0,00-1,00)	BODY (5-1)	CELKEM
W1: Slabší obchodní centra v Olomouci a Brně	0,30	4	1,2
W2: Absence velkých marketingových propagací	0,25	3	0,75
W3: Vyšší fluktuace prodávajících	0,20	3	0,6
W4: Náročnost řešení výpadku personálu	0,15	4	0,6
W5: Obchodní jednotky nemají vedoucího v rámci prodávajících	0,10	3	0,3
CELKEM	1,00		3,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet *silných* stránek podniku: **10**

Počet *slabých* stránek podniku : **5**

Celkový vážený průměr *silných* stránek podniku: **4,15**

Celkový vážený průměr *slabých* stránek podniku: **3,45**

Postup zpracování:

Matice IFE byla sestavena na základě nejdůležitějších faktorů vybraných z analýzy interního prostředí, které byly vyhodnoceny jako faktory s bodovým ohodnocením 4-5, tedy faktory s nejdůležitějším významem pro podnik. Nejdříve byla vytvořena IFE matice silných stránek a IFE matice stránek slabých. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny vahou v rozmezí 0,00-1,00 tak, aby se výsledná váha všech faktorů rovnala hodnotě 1,00. Váha jednotlivých faktorů říká, jak je daná silná, či slabá stránka podstatná pro daný obor. Následně jsou uděleny body, které naopak vyjadřují míru podstatnosti pro danou analyzovanou společnost. Bodová stupnice byla použita v rozmezí 5 - 1. 5 jako nejvyšší/nejpodstatnější faktor a 1 coby nejnižší/nejméně podstatný faktor.

Z výsledků IFE matice můžeme vidět, že počet silných stránek společnosti výrazně převažuje nad slabými a celkový vážený průměr silných stránek vychází vyšší, než průměr stránek slabých. Byl také proveden výpočet vhodný k sestavení diagramu SWOT sloužící pro určení vhodné strategie, kde byl odečten vážený průměr slabých stránek od váženého průměru silných stránek.

Z výpočtů vyvozených z matic EFE a IFE nám vyšly následující hodnoty, které budou umístěny v rámci SWOT diagramu, který pomůže identifikovat a stanovit vhodnou strategii, kterou by měla firma zvolit a následně se pokusit aplikovat v praxi.

Pozice hlavního rozhodujícího bodu diagramu se určuje tak, že je vypočten rozdíl průměru silných a slabých stránek a rozdíl příležitostí a hrozeb. Z těchto dvou získaných čísel zjistíme souřadnice bodu, který je v diagramu zaznamenán zelenou barvou.

1. Výpočet k sestavení diagramu k volbě strategie : $S - W = 4,15 - 3,45 = 0,7$
2. Výpočet k sestavení diagramu k volbě strategie : $O - T = 4,45 - 3,3 = 1,15$

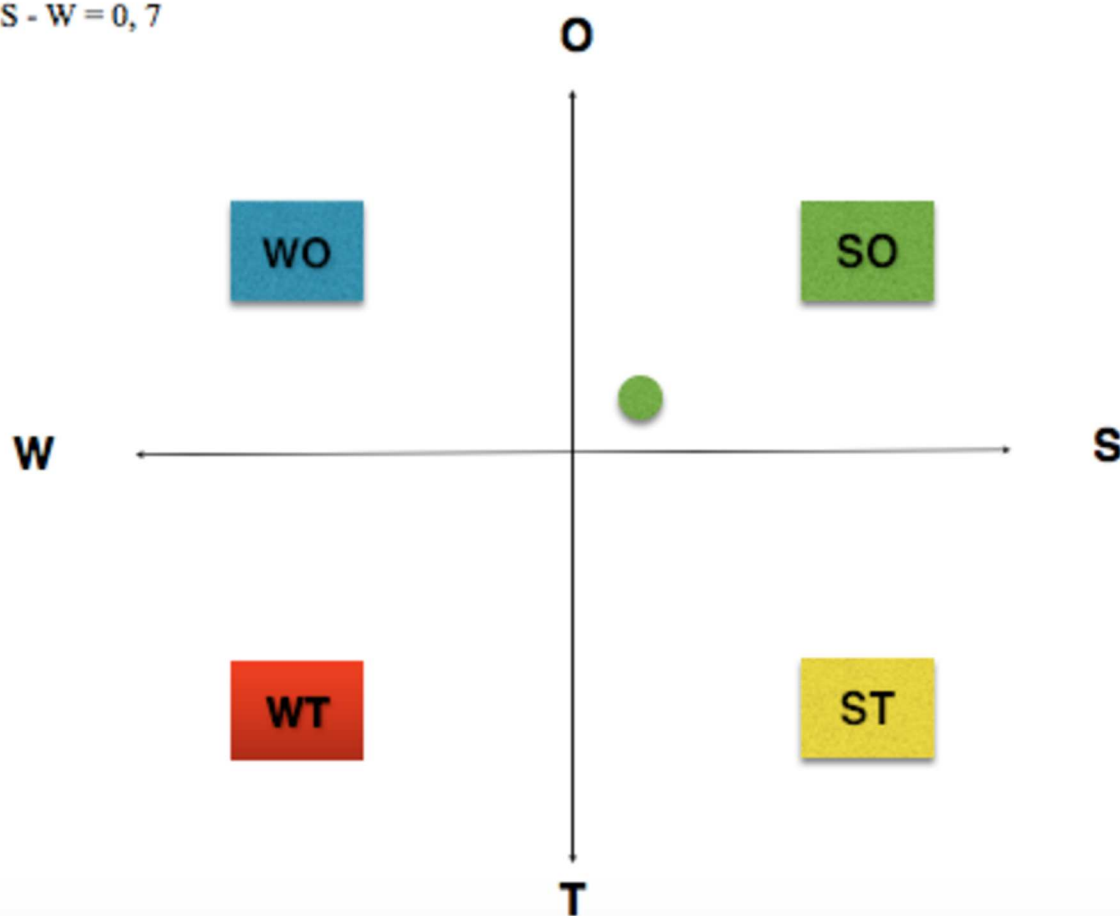
5. 3 Navržení strategie dle SWOT diagramu

V rámci této části kapitoly je navržena strategie pro analyzovanou společnost MaxTara s.r.o. Návrh strategie je konstruován na základě výsledků strategické analýzy vykonané výše, která obsahuje informace, které dopomáhají k návrhu strategie optimální. Hlavní opěrný bod stojí především na základu vytvořeného diagramu SWOT, který určuje vhodný typ strategie.

Obr. 5.1: SWOT diagram společnosti MaxTara s.r.o.

$$O - T = 1,15$$

$$S - W = 0,7$$



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vypracovaného diagramu SWOT je zřejmé, že hodnoty, které byly vypočteny výše, zasahují do I. kvadrantu. Tento kvadrant je specifický zastoupením silných stránek, které se spojují s četnými příležitostmi v okolí podniku. Na základě souřadnic nacházejících se v tomto kvadrantu je doporučeno použití analýzy SO, neboli také agresivně růstové strategie s názvem " MAX-MAX".

Strategie SO

Dle vykonané strategické analýzy je nepopiratelné, že společnost v současné době disponuje natolik silnými stránkami a příležitostmi, že se do několika let může stát skutečným lídrem na trhu pánských oděvů. Jediné, co jí v tento moment výrazně odlišuje od konkurence je samotná velikost a disponibilita cizích zdrojů od investorů, které konkurenci pomáhají vytvářet zejména silnou marketingovou strategii, díky níž se dostávají výrazně do povědomí spotřebitelů.

Společnost MaxTara by měla naplno využít svých hlavních silných stránek, kterými jsou především samotné nabízené produkty, které disponují nesmírnou kvalitou zpracování i použitých materiálů a narozdíl od konkurence se jedná o vysoce módní produkty, které neustále sledují vývoje trendů v oblekání. MaxTara by tedy měla využít své jedinečnosti a specifika na trhu. Hlavní stránkou by tedy měla být schopnost propojit dokonale nabízený produkt s perfektním servisem, který MaxTara již nabízí. MaxTara by si měla posilnit pověst svěží, trendové společnosti, která ví, co se nosí a nabízí k tomu všemu prvotřídní kvalitu.

Navrhujeme tyto doporučení vyplývající ze silných stránek a příležitostí:

1. Každý obchod by měl mít zavedenou stálou evidenci zákazníků s údaji o četnosti jejich nákupů a sum, které v obchodě utratili. Na základě těchto evidencí by společnost mohla poskytovat stálým zákazníkům speciální podmínky nákupu jako jsou slevy, či dárky k nákupu. Právě budování přátelských a nadstandartních vztahů se zákazníky může vytvořit tu nejlepší propagaci, kterou je osobní doporučení zákazníků jejich známým, kteří následně mohou na tento popud prodejnu navštívit a něco zakoupit.

2. Dalším bodem by mělo být samotné prohloubení poradenství v oblasti stylingu. Pakliže bude personál zaškolen prvotřídně i například v oblasti účesu, či vhodných bot, může následně zákazníkům poskytovat tu nejvíce efektivní službu a dotvořit jim tzv. celkový vzhled. Personál by tedy mohl mít seznam s tipy na kvalitní kadeřnictví, botařství, či brašnářství tak, aby zákazníkovi dopomohl ke kompletnímu looku. S těmito společnostmi poskytující takovéto služby by mohla být navázaná hlubší spolupráce postavená na doporučení zákazníků k využití jejich, či naší služby obohacené o případné benefity. Jelikož takto komplexní službu v oblasti poradenství a stylingu nenabízí žádný z konkurentů, mohlo by se jednat o dosti velkou konkurenční výhodu. Další nesporné plus tohoto vylepšení je samotné působení na současné prodávající, kteří by se mohli stát zároveň poradci a částečnými stylisty. Můžeme říci, že v takovémto případě by prodejce mohla práce ještě více naplňovat a bavit, čímž by se mohla zvýšit jejich pracovní výkonnost a angažovanost na skutečně dobrém jménu firmy.

3. Další doporučení se týká samotné organizační struktury, které dle mého názoru chybí v oblasti prodejen jednoznačně určen vedoucí dané prodejny, kterým by byl jeden z prodávajících. Tento vedoucí by měl být člověk, který doposud odváděl tu nejlepší práci, tedy na jeho směnách bylo dosahováno největších prodejů. Zároveň to musí být člověk stabilní a spíše zaměstnanec, který již ve firmě pracuje alespoň minimálně 1 rok. Díky tomuto kroku by například management firmy nemusel řešit věci jako čistotu, či upravenost obchodu, neboť tento faktor by byl v kompetenci vedoucího, který by za tuto oblast nesl zodpovědnost.

4. Již bylo zmíněno, že na samotnou masivní marketingovou propagaci společnost stále nemá prostředky. Z tohoto důvodu je nutné neustále vylepšovat webové stránky a začít zřizovat sociální média, které v současné době mají obrovskou propagační moc a to zejména mezi lidmi mladého a středního věku, u kterých propagace společenské módy MaxTara potřebuje nejvíce, neboť je nutné zlomit všeobecnou představu mladých, která říká, že se pánský oblek nosí pouze na příležitosti svateb, pohřbů a zkoušek. Společnost momentálně zřizuje facebookové stránky mezi jejichž největší slabiny patří absence komunikace s fanoušky a nepravidelnost aktualizace. Právě navázání komunikace například skrze soutěže může na facebooku spustit tzv. lavinový efekt, který zvýší počet fanoušků, likes a sdílení.

Další sítí na kterou by společnost mohla vsadit je Instagram. Instagram je založen na principu sdílení fotek jednotlivých uživatelů, kteří mohou fotky sdílet, komentovat a dávat jim "likes". Každý uživatel má zaveden svůj profil na který přispívá své fotky. Výhoda instagramu oproti facebooku je zejména v tom, že hlavním výrazovým prostředkem je zde fotka. V současné době zřizují instagram nejen obyčejní lidé, ale také hvězdy a společnosti. Je tedy nutné, aby MaxTara tento trend následovala a tím se opět více přiblížila mladým lidem a navázala s nimi komunikaci prostřednictvím fotek.

5. Dalším stěžejním bodem je fakt, že novým produktům pod labelem CiAO di MaxTara chybí propagace. Společnost začala vyrábět špičkové výrobky pod vlastní značkou, kterou je třeba propagovat ve všech možných formách. Mým doporučením je tedy především zviditelnění loga společnosti, kterým je hvězdička. Tato hvězdička by měla být umístěna všude, kde se může dostat do podvědomí lidí a tím u nich vzbudit dojem tradice, puncu výjimečnosti a představu, že značka je zde dlouhé roky, tak jako například jiné světové módní firmy, které logo společnosti používají všude, nejlepším příkladem je obrovský "boom" značky Michael Kors, kterou před pár lety téměř nikdo neznal a v současnosti je jedním z nejznámějších prodejců kabelek na světě. Právě Kors propagoval své logo "MK" na všech výrobcích.

6. V analýze vnitřního prostředí již bylo zmíněno, že společnost nemá dobré pokrytí trhu čech. Dle mého názoru zde není potřeba se dále rozšiřovat na toto území, ovšem pakliže chce společnost působit jako opravdu silný hráč na tomto trhu, bylo by potřeba vybudovat také obchodní jednotku v hlavním městě republiky. Tento fakt je podstatný zejména pro image společnosti, ale také třeba jako příprava na budoucnost vstupu možných zahraničních investorů, kteří se mimo jiné vždy dívají, zda-li má společnost svou pobočku v Praze. Myslím si, že tento krok je tedy v následujícím roku až dvou nevyhnutelný. Příchod investorů by také mohl vyřešit stránku propagace, která by mohla být realizována masivněji díky novému toku financí do společnosti.

Tab. 5.6: Návrhy na odstranění slabých stránek společnosti

SLABÁ STRÁNKA	ŘEŠENÍ
1. Slabší centra v Olomouci a Brně	Po uplynutí nájemní smlouvy toto centrum vyměnit tak, aby společnost nemusela platit kaucí za předčasné ukončení smlouvy. Doporučeno přemístění například do OC Vaňkovka, či OC Olympia.
2. Absence masivní propagace	Nalezení investora, který poskytne financování marketingu, či uskutečňování alternativních forem levné propagace jako jsou sociální sítě apod.
4. Náročnost řešení výpadku personálu	V každém městě by měla být záloha typu brigádníka, který dokáže pokrýt směny do doby, než bude nalezen a zaučen nový prodávající. Takto nebude manažer v časovém a psychologickém pressu.
5. Obchodní jednotky nemají vedoucího v rámci prodávajících	Na každé prodejně by měl být zvolen vedoucí z řad nejlepšího zaměstnance dané prodejny.

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Diplomová práce byla zpracována na základě materiálů, dokumentů a především informací poskytnutých managementem společnosti MaxTara s.r.o. , na základě kterých byla provedena strategický analýza vnitřního prostředí podniku a navržena strategie s doporučeními na zlepšení současného stavu. Každý návrh strategie musí především respektovat prostředí ve kterém se společnost nachází, trendy, kterými je ovlivněna a v neposlední řadě musí být strategie realizovatelná.

Cílem této diplomové práce byla aplikace manažerských metod v podniku, který se nachází v oblasti módního průmyslu tak, aby přispěly k vyšší výkonosti organizace. Zásadní manažerskou metodou byla zvolena právě strategická analýza podniku. Tato analýza nám přinesla řadu podstatných informací, které byly následně zpracovány a využity ve prospěch navržení optimální strategie.

Diplomová práce byla rozdělena na několik částí. V první části jsou zaznamenány především teoretické poznatky a informace, které slouží jako základ pro vykonání části praktické. Tyto poznatky byly čerpány z odborné literatury, která se orientovala především na oblast strategického managementu a metod používaných v něm.

V další části byla představena společnost MaxTara s.r.o. na které byly následně aplikovány jednotlivé metody. Hlavní zvolenou metodou byla strategická analýza vnitřního prostředí podniku, která byla kombinovaná s analýzou oborovou. Výsledky byly zpracovány analýzou SWOT za pomoci použití matic EFE a IFE. Získaná data byla následně aplikována do SWOT diagramu, který posloužil jako indikátor vhodné strategie.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

[2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. , P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

[4] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 802510396x.

[5] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.

[6] CYGANOVÁ, Tamara. *Eliminace vnějších hrozeb jako zlepšení konkurenceschopnosti podniku*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu a obchodu.

[7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

[8] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

- [9] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [10] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [11] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024713896.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.
- [13] JOHNSON, G. , K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926x.
- [15] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [16] KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [17] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [19] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032.

- [20] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010, 144 s. ISBN 9788025132951.
- [21] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [22] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [23] PAHL, Nadine and Anne RICHTER. *SWOT Analysis-Idea, Methodology And A Practical Approach*. 1. Auflage. Grin Verlag, 2007. ISBN 978-3-640-30303-8
- [24] PAPALOVÁ, Marcela. *Přednášky z předmětu Manažerské metody a techniky*. Ostrava 2013. Přednášky. Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu a obchodu.
- [25] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [26] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724812.
- [27] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [28] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

[31] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8

[30] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 9788025123164.

[32] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

[33] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Knížka pro každého. ISBN 8085839903.

[34] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[35] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

[36] WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

[37] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

[38] BLAŽEK, BLAŽEK CZ: O nás [online]. BLAŽEK [21.4.2015]. Dostupné z: <http://www.blazek.cz/www/o-nas/>

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká Republika
EAT	Čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před daněmi
EFE	external factor evaluation
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	internal factor evaluation
MBO	řízení podle cílů
např.	například
obr.	obrázek
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastních aktiv
ROS	rentabilita tržeb
S.R.O.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strenghts, weakness, opportunities, threats
Tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
TQM	total quality management
4P	product, price, place, promotion

Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2015


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha společnosti MaxTara za rok 2013

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti MaxTara za rok 2013

ROZVAHA

v plném rozsahu

31.12.2013

ke dni

(v celých tisících Kč)

Název účetní jednotky

MAX TARA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Ostravská 33

74801

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 5 8 6 7 8 3 1

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období d
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	30 661	-5 202	25 459	24 372
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	8 823	-3 396	5 427	5 075
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	18	-16	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	-0	0	0
3.	Software	007	8	-8	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	8 807	-3 380	5 427	5 075
2.	Stavby	015	3 569	-195	3 373	3 345
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 881	-2 551	1 330	1 005
9.	Óceňovací rozdíl k nebytovému majetku	022	1 357	-633	724	724
C.	Oběžné aktiva (ř.32+38+48+58)	031	21 518	-1 806	19 712	18 927
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	18 130	0	18 130	16 998
5.	Zboží	037	18 130	0	18 130	16 999
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	314	0	314	0
8.	Odložena daňová pohledávka	047	314	0	314	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	2 295	-1 806	489	1 350
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 679	-1 806	-127	664
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	7
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	616	0	616	679
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	779	0	779	578
C.IV.1.	Penize	059	22	0	22	41
2.	Účty v bankách	060	757	0	757	537
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	320	0	320	370
D.I.1.	Náklady příštích období	064	90	0	90	140
3.	Příjmy příštích období	066	230	0	230	230

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (f.68+69+121)	067	25 459	24 372
A.	Vlastní kapitál (f.69+73+80+83+87)	068	13 539	12 817
A.I.	Základní kapitál (f.70 až f.72)	069	8 500	8 500
A.I.1.	Základní kapitál	070	6 700	6 700
3.	Změny základního kapitálu	072	1 800	1 800
A.II.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.81+82)	080	7 273	4 010
A.II.1.	Zákonny rezervní fond / Nedělitelný fond	081	485	485
2.	Statutární a ostatní fondy	082	6 788	3 525
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.84 až 86)	083	-2 732	198
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	609
2.	Nehrazená ztráta minulých let	085	-79	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-2 553	-411
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	498	109
B.	Celá zdroje (f.89+94+105+117)	088	11 855	11 519
B.III.	Krátkodobé závazky (f.106 až 116)	105	1 528	2 529
B.III.1.	Závazky z obdobných vztahů	106	1 000	1 913
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	16	15
5.	Závazky k zaměstnancům	110	192	177
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	153	198
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	251	307
11.	Jiné závazky	116	16	19
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (f.118 až 120)	117	10 227	8 890
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	8 977	7 840
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	1 250	1 050
C.I.	Časové rozlišení (f.122+123)	121	65	36
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	65	36

Sestaveno dne: 23.5.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání koupiť zboží za účelem jeho prodeje	Poznámka	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 5 8 6 7 8 3 1

Název účetní jednotky
MAX TARA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Ostřevská 33
74801

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	17 395	17 092
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	5 524	4 402
+	Obchodní marže (f.1-2)	003	11 771	12 690
B.	Výkonová společnost (f.9+10)	008	6 703	7 226
B.1.	Společná majetka a energie	009	500	593
2.	Služby	010	6 203	6 633
+	Přidaná hodnota (f.2+4-0)	011	5 088	5 464
C.	Osobní náklady (f.13 až 16)	012	3 725	3 977
C.1.	Mzdové náklady	013	2 859	3 025
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	866	952
D.	Daně a poplatky	017	11	11
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	505	522
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)	019	397	320
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	397	320
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)	022	200	88
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	200	88
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	319	235
H.	Ostatní provozní náklady	027	148	218
*	Provozní výsledek hospodářství (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	1 195	1 203

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutočnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
NL	nákladové úroky	043	494	592
XL	Ostatní finanční výnosy	044	5	0
Q.	Ostatní finanční náklady	045	490	512
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+/-46)-(-47)	048	-979	-1 094
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	049	-252	0
Q.1.	splatná	050	32	0
Q.	odložená	051	-314	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	052	498	109
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	060	498	109
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+40+53+54)	061	216	109

Sešláveno dne: 23.5.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání koupe zboží za účelem jeho prodeje	Poznámka	

